



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD**

**UNIDAD GESTIÓN DE POSTGRADOS**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN GERENCIAL HOSPITALARIA**

**Tesis de Grado**

**TEMA:** EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN, DISEÑO,  
DOCUMENTACIÓN Y MEDICION DE LOS PROCESOS  
DEL AREA FINANCIERA DEL HOSPITAL GENERAL  
ENRIQUE GARCÉS.

**INTEGRANTES:** Dra. Johanna Gabriela Chimbo Ordóñez  
Dr. Nelson Víctor Ramírez  
Ing. Cristina Verónica Angulo Salazar

Noviembre, 2012

DE: Ing. Jaime Cadena

DIRECTOR DE TESIS

PARA: ECON. ROSA LOPEZ MAYORGA

COORDINADORA MAGH

ASUNTO: Informe de Dirección y Aprobación de la tesis de grado titulada  
“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE  
LOS PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE  
GARCÉS.

Me permito informar señora Coordinadora de la Maestría en Gerencia Hospitalaria, que como Profesor Director del proyecto de tesis de grado titulada “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS”, realizado por los estudiantes Nelson Víctor Ramírez, Johanna Chimbo Ordoñez y Cristina Angulo Salazar; me permito describir el siguiente informe:

La evaluación de la gestión, diseño, documentación y medición de los procesos del área financiera del Hospital General Enrique Garcés, se ha cumplido conforme estándares e indicadores de evaluación hospitalaria correspondiente, lo cual se describe en la conclusiones del diagnostico de la tesis de grado.

El diseño, documentación y elaboración del manual de procesos correspondiente de la evaluación de la gestión, diseño, documentación y medición de los procesos del área financiera del Hospital General Enrique Garcés se han realizado en forma correcta, de acuerdo a los datos, información y constatación física de los maestrantes en el Área Financiera del HEG.

Se adjunta la carta emitida por el señor Jefe Financiero del HEG, mediante el cual indica la conformidad con el trabajo de investigación realizado.

A continuación detallo características de la tesis de grado realizada:

- El tema es relacionado con el perfil profesional de los maestrantes.
- El trabajo de investigación ha sido efectuado conforme la dirección impartida, se han acatado las observaciones y realizados las correcciones pertinentes.
- El trabajo final ha sido expuesto al señor Jefe del área pertinente,
- Se cumple con los objetivos general y específicos del proyecto de tesis
- El marco referencial teórico y conceptual, es el pertinente con el tema de investigación
- La metodología y técnicas de investigación utilizados fueron apropiados al tema de tesis desarrollado
- La bibliografía consultada es la apropiada.

Por lo descrito me permito aprobar el presente trabajo de tesis efectuado, pudiendo la interesada continuar con el trámite de revisión por parte del señor Profesor Oponente..

Atentamente,

**Ing. Jaime Cadena**

**Profesor Director de Tesis**

Quito, noviembre de 2012

DE: Ing. Rubén Tobar

PROFESOR OPONENTE DE TESIS

PARA: ECON. ROSA LOPEZ MAYORGA

COORDINADORA MAGH

ASUNTO: Informe de Revisión y Aprobación de la tesis de grado titulada  
"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE  
LOS PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE  
GARCÉS".

Me permito informar señora Coordinadora de la Maestría en Gerencia Hospitalaria, que como Profesor Oponente nombrado, he procedido con la revisión de la tesis de grado titulada "EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS,, realizado por los estudiantes Nelson Víctor Ramírez, Johanna Chimbo Ordoñez y Cristina Angulo Salazar, del cual describo el siguiente informe: La evaluación de la evaluación de la gestión, diseño, documentación y medición de los procesos del área financiera del Hospital General Enrique Garcés, se ha cumplido conforme estándares e indicadores de evaluación hospitalaria y se describen en la conclusiones del diagnostico de la tesis de grado.

El diseño, documentación y elaboración del manual de procesos de la evaluación de la gestión, diseño, documentación y medición de los procesos del área financiera del Hospital General Enrique Garcés se ha realizado en forma correcta,

A continuación detallo características de la tesis de grado realizada:

- El tema es relacionado con el perfil profesional de los maestrantes.
- El trabajo de investigación ha sido efectuado en forma pertinente
- Se cumple con los objetivos general y específicos del proyecto de tesis
- El marco referencial, la metodología, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados son apropiados.
- La bibliografía consultada es la apropiada.
- La presentación de la tesis se efectúa conforme las normas APA

Por lo descrito concedo mi aprobación al presente trabajo de tesis, la maestrante Nora Narváez, puede continuar con el trámite pertinente de graduación.

Atentamente,

**Ing. Rubén Tobar H.**

**Profesor Oponente de Tesis.**

## **CERTIFICACION**

Certifico que el presente proyecto de grado titulado “EVALUACION DE LA GESTION, DISEÑO, DOCUMENTACION Y MEDICION DE LOS PROCESOS DEL AREA FINANCIERA DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES”, ha sido desarrollado en su totalidad por las señoras y señor: Ing. Cristina Verónica Angulo Salazar con CI: 1803371689; Dra. Johanna Gabriela Chimbo Ordóñez con CI: 0201758778 y Dr. Nelson Víctor Ramírez de CI: 0911394872, bajo mi dirección, como requisito previo a la obtención del título de Magister en Administración Gerencial Hospitalaria.

Sangolquí, Noviembre de 2012

---

Ing. Jaime Luis Cadena Echeverría

## **DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

Ing. Cristina Angulo Salazar, Dra. Johanna Chimbo  
Ordóñez y Nelson Víctor Ramírez

### **DECLARAMOS QUE:**

La tesis de grado denominación “EVALUACION DE LA  
GESTION, DISEÑO, DOCUMENTACION Y MEDICION DE  
LOS PROCESOS DEL AREA FINANCIERA DEL HOSPITAL  
GENERAL ENRIQUE GARCES”, ha sido desarrollada con base  
a una investigación exhaustiva, respetando derechos  
intelectuales de terceros, conforme consta en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del  
contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de Tesis  
en mención

-----

Ing. Cristina Angulo S.

-----

Dra. Johanna Chimbo O.

-----

Dr. Nelson Victor R

Sangolquí, Noviembre de 2012

## **AUTORIZACION DE PUBLICACION**

Nosotros, Ing. Cristina Angulo Salazar, Dra. Johanna Chimbo Ordóñez y Nelson Víctor Ramírez.

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo “EVALUACION DE LA GESTION, DISEÑO, DOCUMENTACION Y MEDICION DE LOS PROCESOS DEL AREA FINANCIERA DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

-----  
Ing. Cristina Angulo S.

-----  
Dra. Johanna Chimbo O.

-----  
Dr. Nelson Víctor R

## **AGRADECIMIENTO**

A la ESPE, a la Unidad de Gestión de Postgrados, Maestría en Administración Gerencial Hospitalaria por participar de nuestra formación moral e intelectual. A nuestra Coordinadora Econ. Rosita López y de manera especial al Ing. Jaime Cadena Echeverría por su liderazgo, asesoría e inducción cognitiva y formativa en procesos.

A nuestros docentes de nuestra Maestría por brindarnos tutoría vivencial inmersa e involucrada en aspecto de salud de la población ecuatoriana

## **DEDICATORIA**

A nuestro núcleo familiar por su comprensión y apoyo,  
motivación y tolerancia

## **PRÓLOGO O INTRODUCCIÓN**

El Ecuador a partir del año 2007 ha emprendido en un proceso de modernización del sistema de administración financiera reformulando las competencias y productos de los entes rectores de la administración financiera lo que ha permitido una reforma integral al marco jurídico, conceptual y técnico, producto de esto es la expedición del Código Orgánico de Planificación y de Finanzas Públicas que hoy por hoy se convierte en el principal instrumento de gestión financiera cuyo ente Rector constituye el Ministerio de Finanzas quien en el marco de sus nuevas competencias ha emitido políticas, normas, directrices y lineamientos en las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería y nómina a través de las herramientas informáticas denominadas: Sistema Integrado de Gestión Presupuestario eSIGEF y Subsistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina eSIPREN que son de aplicación obligatoria de las entidades públicas incluidas el Ministerio de Salud Pública y sus Entidades Operativas Desconcentrada como es el caso el Hospital General Enrique Garcés que en función de la Red de Salud constituye una unidad de segundo nivel de complejidad ubicado al sur del Distrito Metropolitano de Quito brindando atención especializada e integral de salud a los ciudadanos/as de la capital y otros lugares del país

Bajo la estructura orgánica por procesos del Hospital, la Dirección Financiera se ubica como un proceso Habilitante de Apoyo cuya

misión, atribución, responsabilidad y producto es gestionar y administrar los recursos financieros necesarios que permitan al Hospital sostener y mantener los servicios de salud a través de la dotación de insumos, medicamentos, equipos, mantenimiento y pagos de haberes de servidores y trabajadores en coordinación con las demás unidades administrativas del Hospital basados en las leyes y normas técnicas que guían, orientan y disponen las actividades públicas financieras tomando en consideración que en derecho público solo se hace lo que la ley dispone. Bajo este esquema la Dirección cumple parcialmente su gestión financiera principalmente por no contar con procesos estandarizados entre sus componentes principales de presupuesto, contabilidad, tesorería y nómina y causa de estudio.

El contar con un Manual de Procesos definido conceptual y técnicamente permitirá una integración de los componentes financieros (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas) de la Dirección Financiera toda vez que permitirá describir las normas legales, ingresos de información, conjunto de procesos, actividades, tareas, productos y clientes internos y externos, así como de la medición de la gestión a través de la creación de indicadores que permita cumplir una de las fases presupuestarias como es el seguimiento y evaluación financiera que permitirá vincular la planificación con el financiamiento a través de la medición física y financiera de la gestión no solo de la

Dirección sino de los servicios del Hospital facilitando a futuro establecer directrices y políticas de mejoras en la gestión institucional.

Los procesos estandarizados propuestos en el Manual y descrito en esta tesis permitirán a las autoridades y funcionarios del Hospital fundamentalmente de la Dirección Financiera regular y relacionar las actividades y productos de los diferentes componentes financieros, en función de normas y lineamientos técnicos y no basados en conocimientos empíricos obtenidos por tradición, repetitivos o costumbre y se constituirá en una herramienta eficaz y eficiente de la gestión financiera institucional y un referente continuo de mejoras.

## **RESUMEN**

El presente estudio de investigación se ha realizado utilizando una metodología descriptiva, métodos cualitativos y cuantitativos, revisión bibliográfica, levantamiento de la línea base de la Dirección Financiera, disposiciones del Ministerio de Salud y normas jurídicas y técnicas emitidas por el Ministerio de Finanzas; y, se constituye en cinco capítulos:

Capítulo 1. Se describe el Contexto de la Investigación basado en el Estatuto Orgánico del Hospital General Enrique Garcés, el posicionamiento de la Dirección Financiera, Objetivos de la investigación y el planteamiento del Problema.

Capítulo 2. Se describe el Marco Teórico y Conceptual de Procesos y su aplicación en la Dirección Financiera, así como de indicadores.

Capítulo 3. Se indica la Descripción Metodología y los métodos de investigación y resultados y conclusiones obtenidas

Capítulo 4. Se describe la Situación actual de los Procesos de la Dirección Financiera.

Capítulo 5. Se describe la propuesta de Manual de Procesos de la Dirección Financiera incluido los indicadores para su implementación.

Capitulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

## INDICE

### CAPITULO I

1. Contexto de la Investigación	1
1.1 Titulo del proyecto de grado	1
1.2 Antecedentes del HEG	1
1.2.1 Definición	1
1.2.2 Direccionamiento Estratégico	1
1.2.3 Estructura Organizacional	2
1.2.4 Objetivos del Plan Estratégico	4
1.2.5 Principios I	4
1.2.6 Valores	4
1.2.7 Servicios	4
1.2.8 Ejecución Presupuestaria	5
1.2.9 Unidad General Administrativa Financiera	7
1.2.10 Funciones de la Unidad de la Dirección Financiera	8
1.3 Planteamiento del problema	8
1.4 Objetivo General	10
1.5. Objetivos Específicos	11

### CAPITULO II

2 Marco Teórico	12
2.1 Fundamento teórico	12
2.1.1 e-SIGEF	12
2.1.2 Cadena de valor	14

2.1.3	Gestión por procesos	15
2.1.4	Mapa de procesos	20
2.1.5	Levantamiento de Información	20
2.1.6	Diseño de Procesos	21
2.1.7	Flujogramas o Diagramas de flujo	22
2.1.8	Símbolos para Diagramas de Flujo	22
2.1.9	Medición de Procesos	24
2.1.10	Indicadores	25
2.1.11	Mejoramiento de Procesos	27
2.1.12	Ciclo PDCA	27
2.2,1	Manual de Procesos	32
2,2,2	Aplicación	32
2.2.3	Estructura del manual	33
2.3	Fundamentación Legal	34
2.4	El sistema de administración Financiera-SAFI	39

### **CAPITULO III**

3.	Descripción metodológica	44
3.1	Método e Instrumentos de investigación	44
3.1.1	Método de investigación	44
3.1.2	Técnicas de Investigación	44
3.1.3	Instrumentos de Investigación	45

3.1.4	Población y muestra	46
3.2	Resultados de la Investigación	47
3.2.1	Pregunta numero 1	47
3.2.2	Pregunta numero 2	48
3.2.3	Pregunta numero 3	49
3.2.4	Pregunta numero 4	50
3.2.5	Pregunta numero 5	51
3.2.6	Pregunta numero 6	52
3.2.7	Pregunta numero 7	53
3.2.8	Pregunta numero 8	54
3.2.9	Pregunta numero 9	55
3.2.10	Pregunta numero 10	56
3.2.11	pregunta numero 11	57
3.2.12	Pregunta numero 12	58
3.3	Análisis de la situación actual	60
3.4	Resultados y Conclusiones obtenidas	61

#### **CAPITULO IV**

4.	Situación actual de procesos	63
4.1	Situación actual del proceso de Gestión Financiera	63
4.2	Levantamiento de Información de proceso actuales	64
4.3	Inventario de procesos actuales	66
4.4	Descripción de Procesos actuales	67

4.4.1	Proceso: Gestión de contabilidad F.1	67
4.4.2	Proceso: Gestión de Presupuesto F.2	69
4.4.3	Proceso: Gestión de Tesorería F,3	70
4.4.4	Proceso: gestión de nómina F.4	71
4.4.5	Proceso: Documentación y Archivo	72
4.5	Actividades y Funciones de los Servidores del Departamento Financiero del H.G.E.G	73
4.6	Revisión de Recursos del Área Financiera del H.G.E.G	85
4.7	Estrategias de Implementación de Procesos	73
4.8	Conclusiones de los Procesos actuales	74
4.9	Formulación de indicadores	88

## **CAPITULO V**

5.	Propuesta	90
5.1	Introducción	90
5.2	Manual de procesos del área financiera	90
5.2.1	Características de la unidad Financiera	91
5.2.2	Cadena de Valor de la unidad Financiera	91
5.2.3	Mapa de Procesos del área financiera	92
5.2.4	Objetivos del manual de procesos del área financiera	93
5.2.5	Alcance del manual de procesos del área Financiera	94
5.2.6	Glosario de términos	94
5.2.7	Inventarios de procesos	94

5.2.12 Anexos	95
5.3 Cuadro de Indicadores	95
5.4 Monitoreo de los indicadores	95
5.5 Capacitación al personal	96

## **CAPITULO VI**

6. Conclusiones y recomendaciones	97
6.1 Conclusiones	97
6.2 Recomendaciones	99
Bibliografía	102
Abreviaturas y Acrónimos	104
GLOSARIO DE TERMINOS	105

# **CAPITULO I**

## **Contexto de la Investigación**

### **1.1 Título del proyecto de grado:**

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS.

### **1.2 Antecedentes del Hospital Enrique Garcés**

#### **1.2.1 Definición**

El Hospital “Dr. Enrique Garcés” es una Entidad Operativa Desconcentrada perteneciente al Ministerio de Salud Pública, que se encuentra ubicado en la calle Chilibulo s/n y Av. Enrique Garcés de la provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Chilibulo. Brinda servicios de salud bajo la rectoría del Ministerio de Salud Pública. Es una unidad operativa de la Red de Atención de Salud de Segundo Nivel que brinda atención ambulatoria y de hospitalización, cuyos campos de acción son: Promoción, Prevención, Curación y Rehabilitación.

En Acuerdo Ministerial 00001032, el Hospital General Enrique Garcés acorde a la normativa de licenciamiento según su nivel de atención y complejidad se clasifica en segundo nivel que comprende todas las acciones y servicios de atención ambulatoria especializada y aquellas que requieran hospitalización en las cuatro especialidades básicas, generales y subespecialidades. Constituye el escalón de referencia inmediata del I Nivel de Atención.

#### **1.2.2 Direccionamiento Estratégico**

### **1.2.2.1 Visión**

Al 2013 el Hospital General Enrique Garcés será un Hospital que proporcione atención de salud integral, que sustente su gestión en la capacidad resolutive de segundo nivel, en la gestión administrativa por procesos en la administración efectiva de los sistemas de información y en el mejoramiento continuo, contribuyendo así a garantizar salud de sus usuarias y usuarios. (Estatuto Orgánico, 2010).

### **1.2.2.2 Misión**

El Hospital Enrique Garcés proporciona atención de salud integral: ambulatoria, de internamiento y de emergencia de tipo preventivo, para recuperación y rehabilitación, a la población que demande nuestros servicios; con criterios de: seguridad, calidad y calidez, con eficiencia y oportunidad, tendientes a lograr el mayor grado de satisfacción de las necesidades de salud de sus usuarios, mediante la participación ciudadana y la rectoría del MSP. Es además un centro de docencia universitaria y de investigación. (Estatuto Orgánico, 2010).

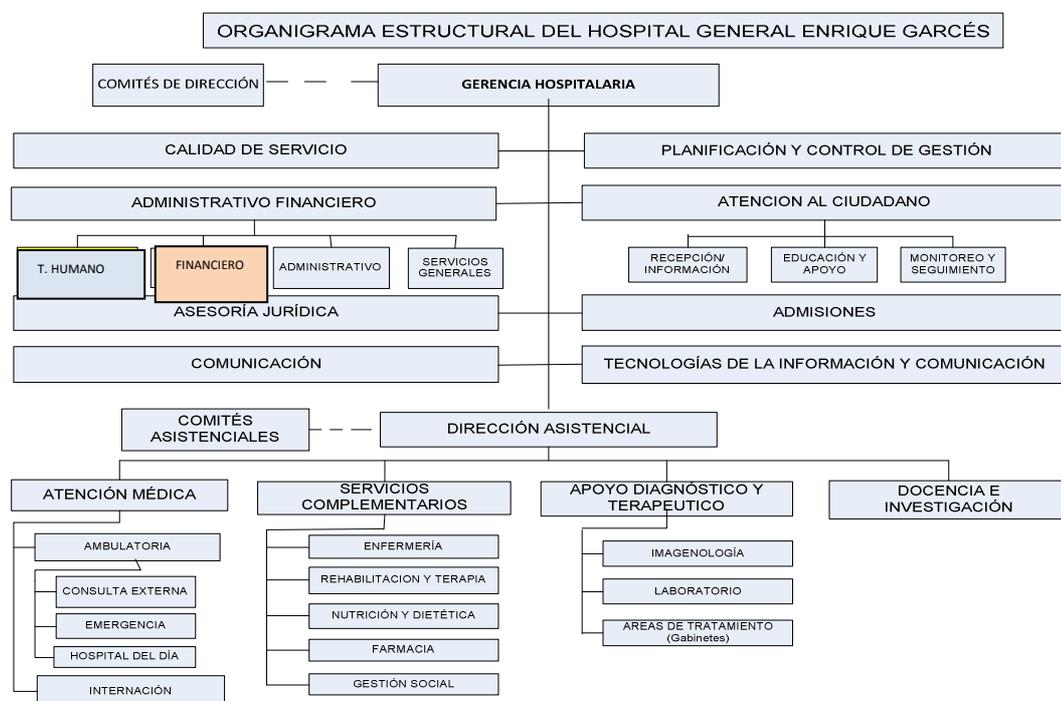
### **1.2.3 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional del Ministerio de Salud Pública se encuentra alineada con su misión y las políticas determinadas en la Constitución de la República del Ecuador, las Políticas del Estado, leyes y otras normas vigentes. Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y/o servicios.

Aplicado a su nivel y capacidad resolutive el Ministerio de Salud pública dispone a sus unidades operativas la aplicabilidad de la gestión organizacional por procesos vigente para las Unidades Operativas que se encuentran bajo su Jurisdicción a nivel Nacional.

En lo referente al componente administrativo del Hospital General Enrique Garcés, a continuación se detallará en el gráfico 1 su organigrama estructural, donde se puede apreciar una cadena de mando vertical; por lo que representa algunos controles que no favorecen al trabajo en equipo impidiendo una correcta articulación de todos los actores y procesos involucrados dentro de la prestación de los servicios de salud hacia la comunidad.

**Gráfico No. 1:** Estructura Organizacional del Hospital General Enrique Garcés



Fuente: Ministerio de Salud Pública, 2012  
Elaborado por: M.S.P

#### **1.2.4 Objetivos del Plan/ Estrategias**

- Mejorar los aspectos técnico administrativo.
- Mejorar infraestructura y equipamiento.
- Abastecer oportunamente de medicamentos al Hospital.
- Fortalecer el Sistema de Referencia y Contra referencia.
- Dar cumplimiento a las actividades pendientes del POA anterior.

#### **1.2.5 Principios**

- Equidad, Universalidad, Solidaridad, Interculturalidad, Calidad, Eficiencia
- Eficacia, Precaución Bioética, con enfoque de género y generacional.

#### **1.2.6 Valores**

- Orientación al cliente, Honestidad, Respeto, Ética, Moral, Solidaridad, equidad, Cooperación. (Revista Comunicación Social HEG, Diciembre 2011).

#### **1.2.7 Servicios**

El Hospital cuenta con cuatro especialidades básicas y sus subespecialidades: Medicina Interna, Cirugía, Gineco-Obstetricia, Pediatría-

Dentro de los servicios de Colaboración tenemos: Enfermería, Trabajo Social, Estadística y Farmacia. Además los servicios indirectos o administrativos que apoyan al desarrollo de las anteriormente

mencionadas, como son: Financiero, Talento Humano, Almacén, Limpieza, Vigilancia, Transporte y Mantenimiento.

A continuación se detalla la cobertura de servicios que brinda esta casa de salud:

#### **1.2.7.1 Especialidades de Atención**

- **MEDICINA INTERNA**

Cardiología; Dermatología; Gastroenterología; Hematología; Nefrología Salud Mental.

- **SERVICIO DE DIAGNOSTICO**

Audiometrías; Radiología; Ecosonografía; Tomografía; Laboratorio clínico; Histopatología; Endoscopía; Electroencefalografía; Prueba de esfuerzo.

- **CLINICAS**

Adolescentes; Sala de Primera; Acogida de violencia; Diabetes; Movimientos involuntarios; Hipertensión; Nutrición; Discapacidades; Adicciones.

- **CIRUGIA**

Otorrinolaringología Cirugía General; Bariátrica; Urología; Traumatología; Artroscopía de rodilla; Plástica; Vascular; Cardiotorácica; Oftalmología;

- **GINECO – OBSTETRICIA**

Ginecología; Obstetricia; Mastología, colposcopia

- **PEDIATRÍA**

Neuropediatría; Pediatría General; Cirugía Pediátrica; Salud Mental  
Pediátrica

- **SERVICIOS DE APOYO**

Unidad de cuidados intensivos; Consulta Externa; Emergencia;  
Centro Quirúrgico, Centro Obstétrico, Neonatología, Enfermería,  
Lavandería.

### **1.2.8 Ejecución Presupuestaria**

Por mandato constitucional en el Presupuesto General del Estado (PGE) se hará constar como financiamiento de cada año del Sistema Nacional de Salud el equivalente porcentual no inferior al 0,5% del PIB hasta alcanzar al menos un mínimo del 4% de PIB.

En el año 2011 al Hospital General Enrique Garcés la asignación presupuestaria fue de USD \$ 16'606,350.54, cuyo codificado a diciembre fue de USD \$ 20'755,930.91, devengando fin de año USD \$ 20'390,432.95, de los cuales se pago la cantidad de USD \$ 20'222,174.21, es decir se ejecutó un 97,42% del presupuesto codificado he invertido en: Infraestructura, equipamiento, medicinas, revitalizar diferentes comités y nueva imagen institucional.

El proceso de Gestión financiera, se encuentra constituido por los subprocesos de Presupuesto, Administración de Caja, Contabilidad, Nómina y Archivo Financiero; la ejecución presupuestaria se la realiza de acuerdo a la normativa legal vigente como es: Código Orgánico de Finanzas Publicas y la ley Orgánica de Contratación Pública; y bajo los lineamientos del Ministerio de Salud Pública como ente rector de

Normativas en Salud Pública, cuya finalidad es el cumplimiento de los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y la Constitución de la República.

## 1.2.9 Unidad General Administrativa Financiera.

### 1.2.9.1 Dirección Financiera

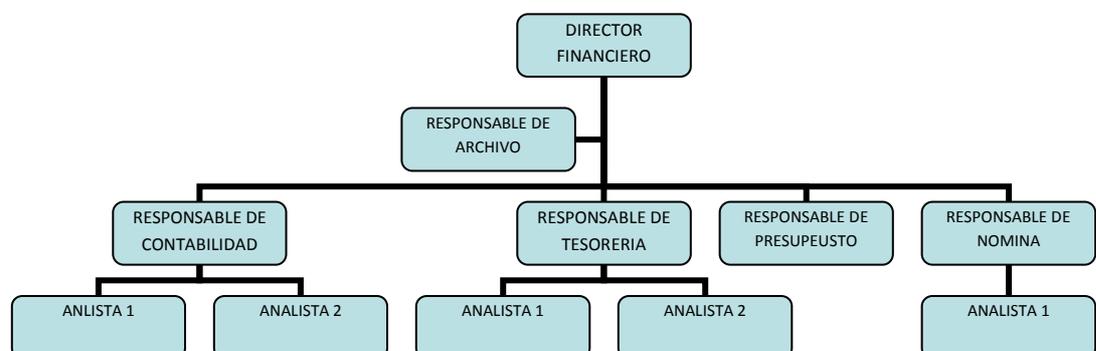
Es la encargada de suministrar en forma ágil y oportuna los recursos financieros requeridos para la ejecución de planes, programas y proyectos institucionales con eficiencia y transparencia.

Se constituye en un eje principal de la gestión organizacional del Hospital Enrique Garcés, ya que a más del continuo y normal desempeño de las actividades, el departemtno financiero brinda un asesoramiento a las autoridades y gerentes en cuanto a la oportuna ejecución y asignaciones presupuestarias.

### 1.2.9.2 Personal de la Unidad de la Dirección Financiera

La unidad se compone de 11 servidores públicos que laboran bajo un organigrama netamente vertical, en el grafico 2, se describe los cargos a continuación:

**Gráfico No. 2:** Organigrama Funcional del Departamento Financiero



Fuente: Base de Datos  
Elaborado por: Los Actores

### 1.2.10 Funciones de la Unidad de la Dirección Financiera

Consta en el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Salud, Anexo III.

### 1.3 Planteamiento del problema

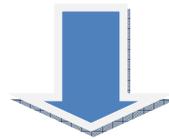
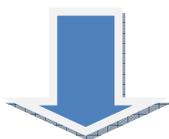
El planteamiento del problema se lo hará mediante el análisis esquemático propuesto por Van Dalen, Deobold B como muestra la figura N°1; donde se identifican los hechos y explicaciones que contribuyen al planteamiento del mismo eliminando ideas y circunstancias poco significativas.

Se aplica esta metodología para determinar los problemas del área Financiera, como indicamos en el cuadro N° 1:

Cuadro N° 1 **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

<b>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b>	
Gestión parcial, cargo de los servidores no acorde a su perfil, evaluación de desempeño parcial, insatisfacción del usuario, existen procesos mal definidos y poco utilizados, las actividades son compartidas y sobrevaloradas y no disponen de un manual	
Gestión Parcial del área Financiera del Hospital Enrique Garcés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe desconocimiento parcial de la norma vigente</li><li>• No se realiza una Planificación adecuada en base a necesidades reales</li><li>• la coordinación entre departamentos es escasa</li></ul>
El personal del área financiera del Hospital Enrique Garcés dispone de un diseño parcial de proceso.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se realizo un bosquejo de procesos con personal de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha, sin que se pudiera concluir y aplicar</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe conceptualización clara de los procesos del área financiera.</li> <li>• La descripción detallada de las actividades de los servidores del área financiera no se ajusta a la posición que se ocupa ni a su perfil</li> </ul>
El área Financiera del Hospital Enrique Garcés, no dispone de un manual de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el área Financiera se realizan procesos no estandarizados, se aplican procesos de forma parcial en relación a las normas vigentes.</li> <li>• no dispone de una tabla de indicadores.</li> <li>• el monitoreo es parcial, lo que no permite planificar, evaluar, solucionar problemas y optimizar recursos para mejorar la gestión</li> </ul>



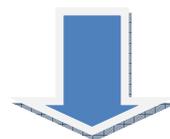
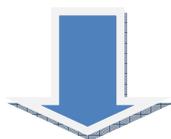
**ELEMENTOS NO PERTINENTES**

Procesos no estandarizados a nivel nacional e inestabilidad económica del país

**ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA**

<b>HECHOS</b>	<b>EXPLICACIONES</b>
Gestión Parcial del área Financiera del Hospital Enrique Garcés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Hospital General Enrique Garcés es una entidad desconcentrada del Ministerio de Salud Pública para brindar los servicios de salud al sur de la ciudad de Quito, cuyo nivel de complejidad es de segundo nivel con la implementación de referencia y contra</li> </ul>

	<p>referencia, por consiguiente está constituido desde el punto de vista financiero con un presupuesto propio e independiente que lo ejecuta su máxima autoridad.</p> <p>El personal del área financiera ha sido capacitado de manera parcial y aun se encuentra confuso en la aplicación de las normas vigentes.</p>
<p>El personal del área financiera del Hospital Enrique Garcés dispone de un diseño parcial de proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño de procesos a nivel nacional en las instituciones Públicas y Privadas se encuentra en fase de formulación y validación, razón por la cual el Hospital Enrique Garcés posee simples bosquejos de procesos que no son aplicables.</li> </ul>
<p>El área Financiera del Hospital Enrique Garcés, no dispone de un manual de procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe estandarización de las actividades acorde entre el cargo y la función, Al no poseer un manual, se confunden las tareas, actividades y procesos lo que no permite ejecutar y mejorarlos.</li> </ul>



**ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Gestión parcial del área financiera con incumplimiento de la normativa vigente, ejecución inadecuada de actividades y tareas por falta de un manual de procesos.

**Fuente:** Análisis de datos proporcionados por la Institución  
**Elaborado por:** Autores

### 1.4 Objetivo General

Evaluación de la gestión y elaboración del Manual de Procesos del Área Financiera del Hospital Enrique Garcés, para mejorar la calidad de los servicios que prestan estas áreas y optimizar el uso de los recursos financieros institucionales.

### **1.5 Objetivos Específicos**

1. Realizar la Evaluación y Diagnostico Situacional del Área Financiera del Hospital General Enrique Garcés.
2. Realizar el levantamiento y análisis de los procesos actuales del Área Financiera del Hospital General Enrique Garcés para medir y evaluar su desempeño.
3. Diseñar los procesos del Área Financiera del Hospital General Enrique Garcés a fin de estandarizarlos mediante la elaboración de un Manual de Procesos.
4. Establecer indicadores de gestión de los procesos estandarizados a fin de poder monitorear su desarrollo.

## **CAPITULO II**

### **2. Marco Teórico**

#### **2.1 Fundamento Teórico**

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. (Chase R. Jacobs, 2005).

##### **2.1.1. e-SIGEF**

El Sistema Integrado de Gestión Financiera e-SIGEF, software de uso del Ministerio de Finanzas para asignar recursos a las unidades de costo, este sistema permite al estado ecuatoriano hacer transferencias de pagos al sector público, está diseñado para trabajar a través del Internet en la preparación y envío de la pro forma presupuestaria en línea, para el respectivo análisis del Ministerio de Finanzas y la aprobación de la Asamblea Nacional.

El sistema incorpora la técnica de programación y formulación del presupuesto en base a resultados, de acuerdo con la visión conceptual del nuevo sistema y de los lineamientos vigentes, con el objetivo de enfocar el uso de los recursos a resultados medibles y comprobables, haciendo más racional el uso de los recursos públicos.

##### **2.1.2 Gestión de Contabilidad**

Constituye el proceso de registro sistemático cronológico y secuencial de las operaciones patrimoniales y presupuestarias de la entidad expresada en términos monetarios desde la entrada original a los registros contables hasta la presentación de los estados financieros, comprende los principios, normas, métodos y procedimientos correspondientes a la materia; los hechos económicos se contabilizarán en la fecha en que ocurran dentro de cada periodo mensual, no se anticiparán ni se postergarán los respectivos registros ( Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas pp. 97-99)

### **2.1.3 Gestión de Presupuesto**

Comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingreso, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos afín de cumplir con las metas del plan nacional de desarrollo y las políticas públicas (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas pp. 67-68)

### **2.1.4 Gestión de Tesorería**

Comprende el conjunto de normas, principio, procedimientos y técnicas utilizadas en la obtención, depósito y colocación de recursos financieros públicos; en la administración y custodia de dinero y/o valores, especies valoradas que se generen para el pago oportuno de las obligaciones legalmente exigibles; y en la utilización de tales recursos de acuerdo a los presupuestos correspondientes, en función de la liquidez que obtenga. El componente de tesorería establecerá una administración eficiente, efectiva y transparente de los recursos financieros públicos de la

cuenta única del tesoro para responder a las necesidades de pago que demanda el presupuesto general del estado. ( Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas pp. 101-106)

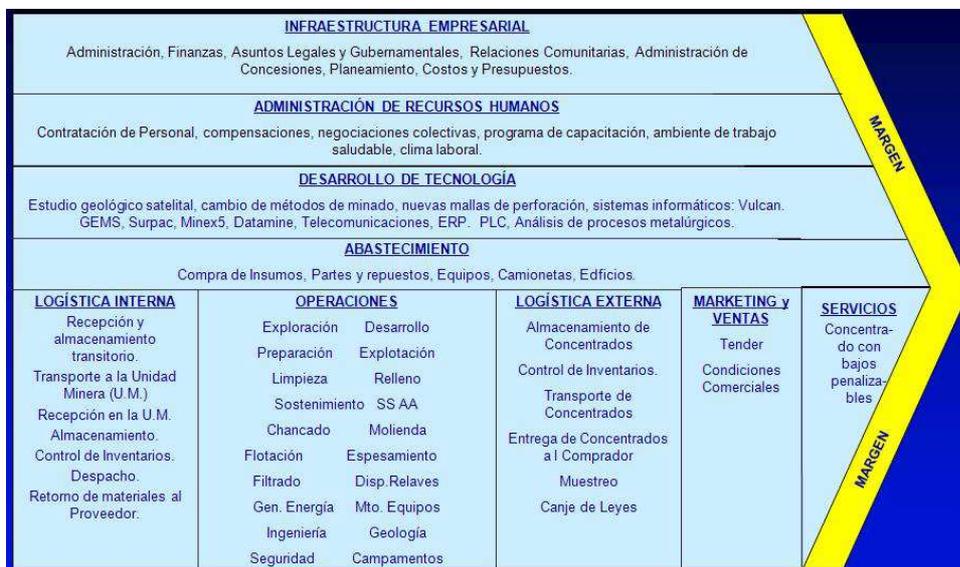
### 2.1.5 Gestión de Nómina

Descripción: es un proceso que relaciona que los actos administrativos que se elabora en la dirección de recursos humanos con el devengamiento de la prestación de servicios que realiza los funcionarios/as que elaboran en la Institución a traves de la afectación financiera que se realiza en la Dirección Financiera, por lo cual se le reconoce a cada servidor su remuneración y más beneficios sociales y económicos. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas pp. 106-108).

### 2.1.6 Cadena de Valor

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter, como se aprecia en la Figura N° 1

**Figura N° 1.- Cadena de Valor**



### **2.1.7 Gestión por Procesos**

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Chase R. Jacobs, 2005).

Es una forma de organización diferente de la clásica y en el que prima la posición del cliente sobre las actividades de la organización. La gestión por procesos aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes. (Toledo, 2002, pp. 6).

A diferencia de la orientación tradicional del directivo hacia las funciones empresariales especializadas, departamentos, surgidas como consecuencia de la necesidad de coordinar y controlar las diferentes áreas de la Organización. (Pérez, pp. 78).

#### **2.1.7.1 Ventajas de la Gestión por Procesos**

- Aporta una visión más amplia y global de la Organización y de sus relaciones internas. Permita entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.

- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos. Reduce las interfaces.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle auto evaluar el resultado de su proceso y hacerla con-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación.
- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.
- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional.

#### **2.1.7.2 Desventajas de la Gestión por Procesos**

- Genera un cambio radical en la organización.
- Resistencia por parte del personal involucrado.
- Compleja implantación en la entidad.

- Demora en la adaptación de las personas a los cambios. (Vèliz, 2009, pp 50).

### **2.1.7.3 Definición de proceso**

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados. (Harrington, 1993, pp. 17).

### **2.1.7.4 Elementos de un Proceso**

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

- Entrada, "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- Recursos y estructuras, para transformar el insumo de la entrada.
- Un producto, "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento. Lo compone un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes internos y externos.
- Límites (Condiciones de frontera), y conexiones con otros Procesos, claros y definidos. (Herrera, 2004 pp. 17)

### **2.1.7.5 Tipos de Procesos**

Cada proceso y sub proceso tiene un nombre, contiene un conjunto de actividades las que se ordenan por procedimientos y corresponden a las etapas fundamentales de los procesos, los que se clasifican en:

- **Estratégicos:** entregan lineamientos de dirección y pautas para ser ejecutados en la totalidad de los procesos: planificación, evaluación, seguimiento, monitoreo, evaluación de resultados, rendición de cuentas, innovación, entre otros.
- **Claves:** son los procesos educativos que se desarrollan en la organización escolar en los que participan docentes, estudiantes y familia: enseñanza, aprendizaje, curricular, pedagógico y convivencia. Tienen relación directa con el ofrecimiento que declara el establecimiento en la Misión Escolar: lograr aprendizajes en los estudiantes.
- **Apoyo:** son los procesos que generan las condiciones y recursos para el desarrollo de los procesos claves y estratégicos: comunicación e información, coordinación de acciones, competencias de funcionarios, capacitación, recursos materiales, redes de apoyo, etc. (MEJIA, 2006)

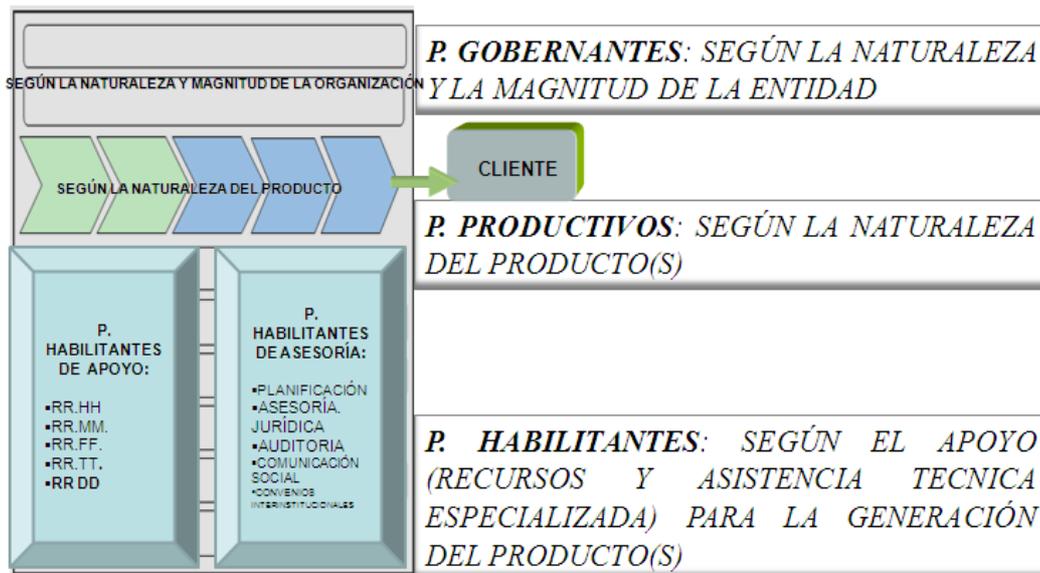
#### **2.1.7.5 Tipos de Procesos según Normativa Ecuatoriana**

Según la normativa Ecuatoriana como dispone el Estatuto Orgánico De Gestión Organizacional por Procesos Del Ministerio De Salud Pública, TITULO II De La Estructura Organizacional De Gestión Por Procesos en su Art. 4. "Los procesos del Ministerio de Salud Pública se ordenan y

clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional”:

- **Procesos Gobernantes.-** Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para la adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución.
- **Procesos Agregadores de Valor.-** Son los encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos.
- **Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo.-** Generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la Gestión Institucional.
- **Procesos desconcentrados.-** Generan productos y servicios destinados a los usuarios finales acercándolos al territorio.  
Observar Gráfico N°4.

**Gráfico N°4.- Determinación de los Procesos.**



Fuente: Módulo GPR 3  
 Elaborado por: Consulting & Group

### 2.1.8 Mapa de procesos

Es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así los procesos operativos interactúan: con los de apoyo porque comparten recursos y con los de Gestión porque comparten datos (Pérez pp. 113)

### 2.1.9 Levantamiento de información

Para el levantamiento de la información es necesario plantear objetivos e informar a las personas que laboran en el Departamento Financiero, lo que nos permitirá reunir información sobre las actividades que realizan cada uno de ellos apoyándonos en herramientas y técnicas de investigación como: entrevistas personales (Cadena, 2008, pp 26), recopilación de información basada en formatos previamente aprobados que contiene las siguientes variables: lugar, actividad, frecuencia, volumen tiempo y observaciones. Se complementó la información

### 2.1.10 Diseño de Procesos

El diseño permite implementar iniciativas para análisis de procesos; la documentación permite construir el conocimiento del hacer de una empresa a través de medios como diagramas de flujo, diagramas analíticos, mapas de procesos, diagramas de cadena de valor, entre otros. (Chase, 2005, pp. 28).

El diseño de un proceso parte del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello es una tarea interdisciplinaria que abarca todos los campos de la ingeniería y se ha dividido en tres etapas principales:

- Diseño conceptual
- Diseño básico
- Diseño detallado

El diseño conceptual o síntesis de proceso es la etapa en la cual se arma la topología del proceso, es decir el esquema o diagrama de flujo básico que presenta la secuencia de operaciones necesarias para transformar las materias primas en los productos deseados.

La conceptualización del proceso es un tema complejo de alta responsabilidad, ya que los errores de esta etapa se trasladarán y amplificarán en las etapas siguientes. Aquí se debe seleccionar las operaciones y procesos que se deben incluir en el proceso, considerando por supuesto aspectos no sólo técnicos sino económicos y ambientales; además, no una única solución, por lo cual es necesario ponderar los pro y contra de cada alternativa posible.

El diseño básico es la concreción del diseño conceptual en cuanto a la definición de las variables de operación y los parámetros de construcción de los equipos. En esta etapa se debe calcular y seleccionar los equipos que serán parte del proceso.

La ingeniería de detalle parte de la información generada por los ingenieros de proceso en las anteriores etapas de diseño para proceder a los diseños mecánicos, civiles, eléctricos y demás.

### 2.1.11 Flujogramas o Diagrama de Flujo.

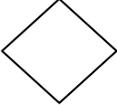
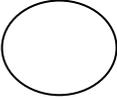
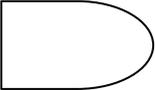
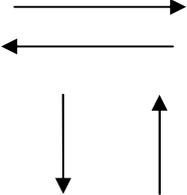
Un diagrama de flujo conocido también como diagramación lógica, es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa. Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa. (Harrington, 1999, pp. 96). El diagrama de flujo funcional muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo e identifica cómo los departamentos funcionales verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización.

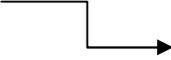
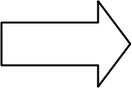
### 2.1.12 Símbolos para diagrama de flujo

Los diagramas de flujo utilizan símbolos ampliamente reconocidos. (Harrington, 1993, pp.107), detallado en la Tabla N°1.

**TABLA N° 1 Símbolos utilizados para diagramas de flujo.**

DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO
LIMITES	INDICA EL PRINCIPIO Y EL FIN DEL PROCESO, DENTRO DEL SÍMBOLO SE ESCRIBE LA PALABRA INICIO Y FIN	

<p><b>ACCIÓN</b></p>	<p>SE UTILIZA PARA REPRESENTAR UNA ACTIVIDAD, POR EJEMPLO, RECIBIR, ELABORAR, VERIFICAR, ENTREGAR, ETC. SE INCLUYE EN EL RECTÁNGULO UNA DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.</p>	
<p><b>DECISIÓN</b></p>	<p>PLANTEA LA POSIBILIDAD DE ELEGIR UNA ALTERNATIVA PARA CONTINUAR EN UNA U OTRA VÍA, INCLUYE UNA PREGUNTA CLAVE.</p>	
<p><b>INSPECCIÓN</b></p>	<p>INDICA QUE EL PROCESO SE HA DETENIDO. INVOLUCRA UNA INSPECCIÓN POR ALGUIEN DIFERENTE A QUIEN DESARROLLA LA ACTIVIDAD, ESTE SÍMBOLO REQUIERE UNA FIRMA DE APROBACIÓN.</p>	
<p><b>DOCUMENTACIÓN</b></p>	<p>ESTE RECTÁNGULO CON LA PARTE INFERIOR ONDULADA SIGNIFICA QUE SE REQUIERE UNA DOCUMENTACIÓN PARA DESARROLLAR EL PROCESO, POR EJEMPLO: UNA AUTORIZACIÓN, UN INFORME, UNA ORDEN DE COMPRA, UNA FACTURA, ETC.</p>	
<p><b>ESPERA</b></p>	<p>ESTE SÍMBOLO TAMBIÉN LLAMADO BALA SE UTILIZA PARA INDICAR ESPERA ANTES DE REALIZAR UNA ACTIVIDAD, POR EJEMPLO: ESPERAN UNA CITA, ESPERAN UNA CIRUGÍA, DENTRO DEL SE DEBE ESCRIBIR LO QUE SE ESPERA.</p>	
<p><b>CORRECTOR</b></p>	<p>SE UTILIZA PARA EFECTUAR UN ENLACE DE UNA PÁGINA A OTRA DONDE SE CONTINÚA EL FLUJOGRAMA.</p>	
<p><b>SENTIDO DEL FLUJO</b></p>	<p>LA FLECHA INDICA LA DIRECCIÓN DEL FLUJO, PUEDE SER HORIZONTAL, ASCENDENTE O DESCENDENTE</p>	

<p style="text-align: center;"><b>TRANSMISIÓN</b></p>	<p>LA FLECHA QUEBRADA SE UTILIZA PARA MOSTRAR TRANSMISIÓN DE OS DATOS POR VÍA TELEFÓNICA O FAX O ELECTRÓNICA.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>TRANSPORTE</b></p>	<p>LA FLECHA ANCHA SIGNIFICA MOVIMIENTO DEL OUTPUT. POR EJEMPLO, EL ENVÍO DE UN DOCUMENTO POR CORREO.</p>	

### 2.1.13 Medición de procesos

El control de procesos es interdisciplinario e integral, donde se evidencia la necesidad de tener dentro del sistema de control tanto la parte mèdica (auditoria mèdica), como la administrativa y financiera, (control interno auditoria financiera, operacional, administrativa, de cumplimiento, etc.).(Caicedo, 2006, pp.197.). Según la Organización Mundial de la Salud la medición de procesos es el acto o proceso de comparar cuantitativamente los resultados con las exigencias, para llegar a un cálculo cuantitativo del desempeño.

La medición de los procesos para algùn tipo de organizaciones es considerado como la “capacidad del proceso”, y el anàlisis del conjunto del seguimiento y mediciones realizadas. (Navas, pp. 126.), la utilidad y cumplimiento de objetivos de los procesos debe ser aplicado en su totalidad a todas las actividades y subprocesos que se presente, desde el inicio, durante el curso y el final, incluyendo al responsable del proceso y a los diferentes actores que prticipan en su realizaciòn; este control de procesos es muy complejo y para volverlo màs simple se le deben aplicar

varias herramientas dentro de las cuales están los diferentes indicadores que nos permiten medir la eficiencia, la eficacia y los resultados.

El control adecuado asegura la calidad y la supervivencia institucional.  
(Caicedo, 2006, pp. 197.)

## **2.1.14 Indicadores**

### **2.1.14.1 Definición**

Un indicador es un parámetro numérico que facilita la información sobre un factor crítico identificado en la organización, en los procesos o en las personas respecto a las expectativas o percepción de los clientes en cuanto a coste, calidad y plazos. (Rey, 2001, pp. 122.)

### **2.1.14.2 Características de los indicadores**

Las características de los indicadores son:

- Ha de ser importante, es decir referido a un aspecto significativo.
- Ha de ser claro, medible y fácil de obtener.
- Ha de ser fiable y lo menos subjetible posible.
- Se han de implantar tantos cuantos sean necesarios para mantener una visión clara de la situación de la actividad o tarea a controlar.  
(Cadena, 2008, pp. 28).

### **2.1.14.3 Elementos de un indicador**

Según (Cadena, 2008, pp. 28) los elementos de un indicador son:

- Nombre o Descriptor: expresión verbal del patrón de evaluación
- Definición: cualidad del indicador
- Unidad de medida: porcentual
- Unidad operacional: fórmula matemática

#### **2.1.14.4 Formas de generar indicadores de procesos**

Para generar indicadores es necesario:

- Identificar productos/servicios y los clientes internos y externos del proceso.
- Identificar puntos críticos del proceso.
- Establecer los deseos y necesidades del cliente
- Transformar estas necesidades en características de calidad y productividad
- Definir los indicadores de procesos. . (Cadena, 2008, pp. 28).

#### **2.1.14.5 Clases de Indicadores**

Existe diversidad de indicadores, según (López, 1992, pp. 81) se puede clasificar por su naturaleza:

- Indicadores de eficacia: Evalúan los resultados concretos y el funcionamiento de la institución sobre la población marco que está incluido en la cartera de servicios. Se mide el funcionamiento del hospital y su adaptación al medio.
- Indicadores de economía: Establecen una comparativa de costes entre lo previsible y lo real. Lleva consigo la organización de los recursos materiales y humanos y su correcta distribución.
- Indicadores de eficiencia: Evalúan si los recursos utilizados para la prestación de un servicio son óptimos. Se efectúan una comparativa de tareas o servicios a desarrollar, con los recursos económicos, humanos o materiales disponibles, con el fin de conseguir el mejor rendimiento (estableciendo plazos de tiempo).

- Indicadores de efectividad: Buscan el resultado final óptimo, para lo cual comparan los resultados reales con los que se marcaron como objetivo.
- Indicadores de resultados: Miden directamente los resultados obtenidos y los comparan con los esperados.
- Indicadores de proceso: Miden la situación de lo que está pasando aun con el proceso sin finalizar, valoran los aspectos relacionados con las actividades y su eficacia.

### **2.1.15 Mejoramiento de Procesos**

El mejoramiento es un propósito asumido por todos los funcionarios de la institución.

Acompañado por una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los procesos. (Muñoz, 2006, pp. 203).

El mejoramiento de los procesos tiene algunas connotaciones a saber: (Mejía, 2006, pp. 203)

- Está orientado a las personas y al proceso más que a resultado.
- Exige poca inversión pero gran esfuerzo y disciplina
- El efecto es a largo plazo
- Involucra a todos los funcionarios de la institución.
- Metodologías y técnicas de fácil aplicación.
- Mejoría de estándares a pequeños pasos.

### **2.1.16 Ciclo PDCA**

El ciclo PDCA de mejora continua (también conocido como “ciclo de Deming”) es una metodología para la mejora que fue intensamente

promovida por este autor, si bien fue Walter A. Shewhart (1939) el primero que habló del concepto de ciclo de mejora. Edward Deming dio a conocer el término “ciclo Shewhart” para referirse al PDCA, aunque en Japón comenzaron a denominarlo como “Ciclo de Deming”. (Talavera, 2012, pp.250).

Las siglas **PDCA** son el acrónimo de **Plan, Do, Check, Act** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) Figura N° 3

**PLANIFICAR:** La dirección, sobre la base de las mediciones, datos e información que posee, planifica los cambios. A grandes rasgos, en el ciclo PDCA de mejora continua, esta planificación deberá comprender:

- Identificar los objetivos que constituyen el objeto de la mejora.
- Determinar los métodos, recursos y organización para alcanzarlos.
- Definir los indicadores que permitirán establecer el punto de partida y cuantificar los objetivos.

De la planificación deben surgir metas, objetivos claros y específicos, y esto por dos razones:

- Cuanto más precisamente definido está lo que se pretende alcanzar, mayor es la probabilidad de lograrlo.
- Los progresos sólo se pueden medir con relación a unos objetivos previamente planteados y cuantificados.

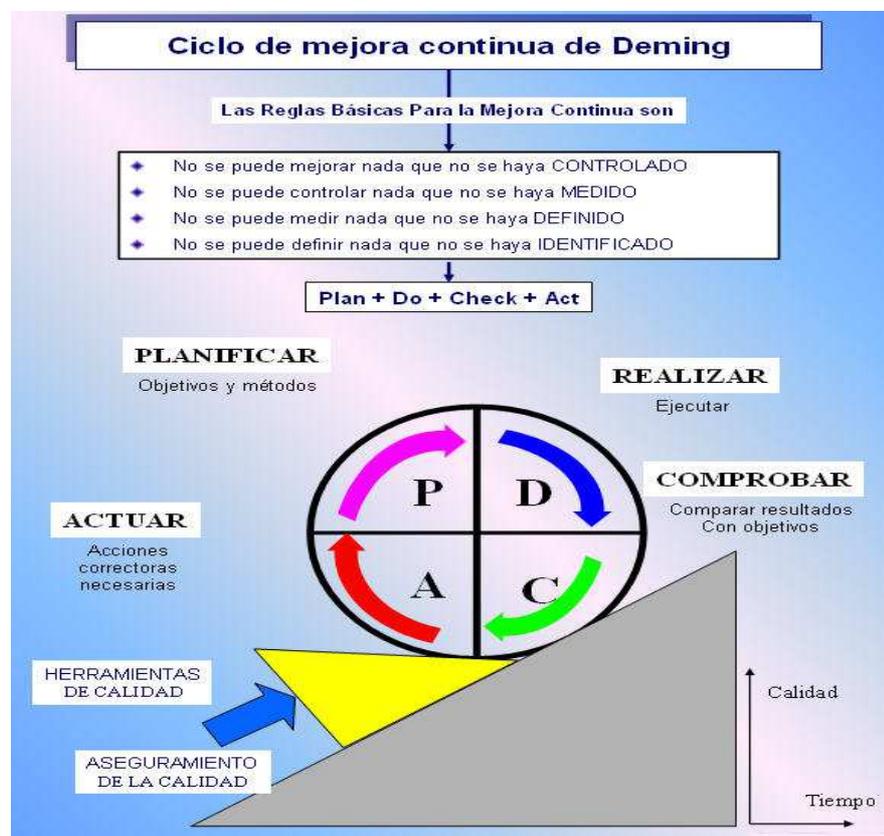
**HACER:** Lo planificado se lleva a efecto.

**VERIFICAR:** Se evalúan los resultados reales conseguidos y se comparan con los objetivos establecidos en la planificación.

La clave de la verificación está en haber determinado, con anterioridad, indicadores para la medición de los objetivos.

**MEJORAR:** Puede definirse como obtener un grado de rendimiento superior al anterior. Una vez cotejados los objetivos previstos con los resultados reales, si se alcanzó lo planificado, los cambios son sistematizados y documentados, es decir, normalizados; como lo muestra la Figura N° 3 que describe las Etapas PDCA.

**Figura No.3: Etapas del ciclo PDCA de Mejora Continua – Ciclo Deming**



Fuente: <http://www.oocities.org/es/dvalladaresbb/ger/ii/CicloDeming.htm>

## 2.2 Herramientas de Mejoramiento

James Harrington en su libro "Mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE)", (1992); resalta, que las herramientas de mejoramiento

no se trata de centrar el problema en la organización y en los empleados, se trata de centrarse en el cliente, en el procesos y en las personas. Los procesos de la empresa son aquellos vinculados a los servicios que presta esta clínica y que respaldan la producción de la misma. Un proceso es "un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo a los objetivos de la organización.

Es así que el manual de procesos pretende ayudar a hacer efectivos los procesos generando los resultados deseados: eficientes, minimizando sus costos, y, adaptables a las necesidades de la empresa y clientes.

Si se centraliza el trabajo en los procesos, resulta de inmediato que el cliente pasa a ser el centro de la actividad, porque los procesos están dirigidos a servir al cliente.

A continuación se menciona las herramientas de mejoramiento de Harrington:

1. **Eliminación de la burocracia.**- Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
2. **Eliminación de la duplicación.**- Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
3. **Evaluación del valor agregado.**- Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le

pagan a usted. Por ejemplo, un cliente está dispuesto a pagar por la comida que le sirve en el avión (Valor agregado real); pero a él no le interesa si a usted lleva un registro de los empleados que se encuentran en vacaciones o que llegan tarde al trabajo.

4. **Simplificación.-** Reducir la complejidad del proceso.
5. **Reducción del tiempo del ciclo del proceso.-** Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
6. **Prueba de errores.-** Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
7. **Eficiencia en la utilización de los equipos.-** Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
8. **Lenguaje simple.-** Reducir la complejidad de la manera de como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.
9. **Estandarización.-** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
10. **Alianzas con proveedores.-** El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso.  
  
El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.

**11. Mejoramiento de situaciones importantes.-** Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados.

Estas herramientas tienen como objetivo ayudarle a la empresa en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.

**12. Automatización y/o mecanización.-** Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demanda mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

### **2.2.1 Manual de Procesos**

El manual de procesos se define como un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda. (Mejía, 2006, pp. 61)

### **2.2.2 Aplicación**

- Es una guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Genera uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Orienta al personal nuevo.
- Facilita la supervisión y evaluación de labores.

- Es un punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Constituye la memoria de la institución.

### **2.2.3 Estructura del Manual de Procesos**

Los componentes de un manual de procesos son los que se describen a continuación:(Cadena, 2008, pp. 28).

- Introducción.- Es la parte inicial del manual de procesos.
- Descripción de las revisiones.- Formato en el cual se registran todas las revisiones que se realizan al manual.
- Objetivo del manual.- Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión por medio del manual.
- Alcance del manual.- Consiste en distinguir la información que maneja el manual de procesos y solo el trabajo que se va a realizar será reflejado en el alcance.
- Glosario de términos.- Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición.
- Mapa de procesos.- Un mapa de procesos permite tener una visión global del sistema en este caso de lo que se denomina la organización (la empresa).

Esta herramienta visualiza la relación entre la organización y las partes interesadas. Permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos. Deben representar

además las relaciones e interrelaciones dentro de la organización y con las partes interesadas.

- Diagrama de flujos.- Es una representación Gráfica de un algoritmo o proceso. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo y representan el flujo de ejecución.
- Inventario de procesos.- Es una tabla en la cual se describen todos los procesos y subprocesos existentes en el hospital, sean estos procesos gobernantes, productivos o de apoyo, y se les designa una letra mayúscula y un número ordinal.
- Descripción de actividades.- Es una tabla en la que se describe las diferentes actividades a llevarse a cabo en el proceso, con la descripción detallada de las mismas, el lugar en el que se llevara a cabo y el responsable del proceso.
- Tabla de indicadores.- Es una tabla en formato de Excel, la misma que contendrá el proceso, el subproceso, nombre del indicador con su definición y formula, su unidad de medida, la fuente, frecuencia responsable y meta.
- Anexos.- Corresponde a documentos e información adjunta al final del manual de procesos y contendrá: el levantamiento de la información, el análisis de valor agregado, la formulación de indicadores de cada proceso con nombre del descriptor, definición, unidad de medida, unidad operacional y meta.

## **2.3 Fundamentación Legal**

La base legal pertinente que servirá como referencia se encuentran establecidas en la Constitución de la República del Ecuador 2008, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Marco Legal de las Normas Técnicas del Componente de Presupuesto.

El Estatuto Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos Del Ministerio De Salud Pública, TITULO II De La Estructura Organizacional De Gestión Por Procesos en su Art. 3.- menciona "La estructura organizacional del Ministerio de Salud Pública se encuentra alineada con su misión y las políticas determinadas en la Constitución de la República del Ecuador, las Políticas del Estado, leyes y otras normas vigentes. Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento. "Art. 4"Los procesos del Ministerio de Salud Pública se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional".

Según lo estipula el Art. 54 del Acuerdo Ministerial 1034 emitido por el Ministerio de Salud Pública; en la Estructura Organizacional por Procesos el Área Administrativa Financiera; Unidad Responsable: Unidad Distrital Administrativa Financiera en Gestión Interna incluye a la Dirección Financiera, describiendo el proceso, los subprocesos y productos para la Dirección Financiera:

- a. Gestión de Presupuesto
- b. Gestión de Contabilidad
- c. Gestión de Tesorería
- d. Gestión de Nómina

El Secretario Nacional de la Administración Pública, encargado, en el ejercicio de la atribución que le confiere el artículo 15, letra n del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva acuerda emitir la Norma e Instrumentos para el Diseño de Reglamentos o Estatutos orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, 2006.

En síntesis, todas las normas legales anteriormente descritas apuntan hacia la necesidad de desarrollar procesos asistenciales y administrativos, dentro de un ordenamiento jurídico claro y con base en los principios de celeridad, eficacia, universalidad, integralidad, economía de tiempo y de recursos, que tienden a garantizar por un lado la calidad de la atención en salud al usuario y por otro cumplir con lo determinado en el artículo 32 de la Constitución del 2008 garantiza el derecho a la salud con principios de igualdad, equidad, oportunidad.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su LIBRO II, DE LAS FINANZAS PÚBLICAS, TÍTULO I, DEL SISTEMA NACIONAL DE FINANZAS PÚBLICAS, Art. 70.- Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP).- El SINFIP comprende el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del Sector Público, deben realizar con el objeto de gestionar en forma programada los ingresos, gastos y financiamiento públicos, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas establecidas en esta Ley.

Todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República se sujetarán al

SINFIP, en los términos previstos en este código, sin perjuicio de la facultad de gestión autónoma de orden administrativo, económico, financiero, presupuestario y organizativo que la Constitución o las leyes establecen para determinadas entidades.

Los recursos públicos definidos en el Art. 3 de la ley de la Contraloría General del Estado. Los anticipos correspondientes a la contratación pública no pierden su calidad de recursos públicos, hasta el momento de ser devengados; la normativa aplicable a la gestión de dichos recursos será la que corresponde a las personas jurídicas de derecho privado, con excepción de lo dispuesto en el tercer inciso del artículo 299 de la Constitución de la República (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La rendición de cuentas a la sociedad y a la autoridad, se produce en cuanto a la gestión financiera y patrimonial a través de la entrega de la información producida como resultado del proceso Contable, que transparenta el cómo se han administrado y utilizado los “recursos públicos” puestos a la disposición de los ciudadanos, al asumir funciones públicas.

Por otra parte el Art. 21 de la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal establece que las máximas autoridades de cada entidad u organismo del sector público enviarán, mensualmente, dentro de los 30 días del mes siguiente, al Ministerio de Economía y Finanzas, la información presupuestaria, financiera y contable, de acuerdo con las normas técnicas, expedidas por ese

Portafolio. Además, remitirán trimestralmente la información de la ejecución de sus planes operativos y de los planes de reducción de la deuda, si fuere del caso, para fines de consolidación y divulgación.

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública garantiza y norma el ejercicio del derecho fundamental de las personas a la información, establece que el titular de la entidad o representante legal será el responsable de la atención suficiente y necesaria a la publicidad de la información pública, así como de su libertad de acceso y de recibir y contestar las solicitudes de acceso a la información, en el plazo perentorio de diez días, mismo que puede prorrogarse por cinco días más por causas debidamente justificadas e informadas al peticionario.

Cabe también anotar, que según lo establece la Ley Orgánica de Administración Financiera, el Ministerio de Finanzas es el órgano rector del Sistema Nacional de Presupuesto Público y tiene la obligación de elaborar el sistema de información que registre los resultados que se deriven de las operaciones presupuestarias, de forma compatible con el sistema de Contabilidad Gubernamental; le corresponde también la atribución de establecer las normas técnicas de presupuesto y los clasificadores presupuestarios de ingresos y gastos, siendo su titular el funcionario responsable, en el grado superior, de la administración de los recursos financieros del Gobierno Nacional.

Con dichos antecedentes constitucionales y legales resulta claro y preciso señalar que las máximas autoridades de cada institución pública, son los principales responsables de la entrega de la información

financiera, la que debe producirse mensualmente y de acuerdo con las políticas y normas técnicas expedidas por esa Cartera de Estado; mismas que sirven para analizar y establecer un seguimiento y evaluación de la gestión pública enfocada a la prestación de servicios de salud.

#### **2.4 El Sistema de Administración Financiera - SAFI**

En cumplimiento de los mandatos constitucionales y legales sustantivos antes referidos, el Ministerio de Finanzas ha expedido y actualizado la normativa del Sistema de Administración Financiera constituida por los Principios de dicho Sistema, los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental, el Catálogo General de Cuentas, las Normas Técnicas de Presupuesto, el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos y las Normas Técnicas de Tesorería, elementos que constituyen la normatividad secundaria que rige la gestión financiera pública en el Ecuador.

Dicho sistema está integrado por el conjunto de elementos interrelacionados, interactuantes e interdependientes, que debidamente organizados y coordinados entre sí, persiguen la consecución de un fin común, el transparentar la administración financiera del Estado; dicha normativa tiene por finalidad instruir y orientar al funcionario financiero en su gestión, disponga o no de sistemas informáticos para auxiliar sus actividades.

Este Manual didáctico Gubernamental se dedica a instruir respecto de la aplicación de los Principios y Normas Técnicas Gubernamentales, elementos que constituyen los fundamentos básicos y las orientaciones

técnicas, en su orden, para el reconocimiento, valoración, registro y control contable de los hechos económicos que ocurren en los entes públicos, bajo la visión sistemática e integradora que debe existir entre los diversos componentes del Sistema de Administración Financiera, y fundamentalmente, entre Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.

Considerando la base conceptual, la característica principal de la Contabilidad aplicada en el ámbito “gubernamental” está dada por la integración de las operaciones patrimoniales con las presupuestarias, al momento en que suceden los hechos económicos; los instrumentos que hacen posible la interconexión entre el Presupuesto y la Contabilidad, son el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos y el Catálogo General de Cuentas.

Para comenzar el tratamiento del tema central del presente Manual es preciso referirse al elemento presupuestario, en razón de su especial significación y participación en el desarrollo del proceso contable gubernamental; por consiguiente, pero sin profundizar en los conceptos, se inicia con la exposición de los elementos presupuestarios más sobresalientes.

El Presupuesto del Estado es el instrumento de política fiscal en el cual constan las estimaciones de ingresos a obtener, así como de los gastos que podrán realizarse en función del financiamiento previsto; es decir, constan por una parte el origen de sus fuentes de financiamiento a través de la identificación de las diversas fuentes tributarias y no tributarias y por

otra, el destino que se dará a los recursos financieros durante su vigencia.

La formulación del presupuesto en el país tiene el marco legal de referencia de la Constitución Política de la República, disposiciones de Ley, Decretos, normas técnicas complementarias de carácter secundario constantes en acuerdos ministeriales emitidos por el ente rector de la administración financiera pública y otras disposiciones administrativas.

El Presupuesto debe tener determinadas características para ser razonablemente formulado: estar fundamentado en la planificación y en la programación de acciones debidamente priorizadas, en ese sentido se dice que el Presupuesto es la cola de la Planificación; debe contener todas las previsiones de Ingresos y gastos sin excepción y estar debidamente equilibrado; es decir, los ingresos deben ser siempre iguales a los gastos.

En los últimos años esta etapa ya no se la considera de responsabilidad privativa de los dignatarios, funcionarios, servidores y trabajadores de la entidad, sino que se la ha abierto a la participación ciudadana, para que pueda expresar con libertad sus deseos y aspiraciones, lo que sin duda va a coadyuvar a ampliar el espectro de necesidades insatisfechas.

En esta fase esencial en toda actividad humana, quienes intervienen estarán orientados a idealizar, a soñar sin limitaciones, a pensar sobre todas las acciones que podrían hacerse en bien del país o de la comunidad del área de influencia de las actividades de índole

administrativa, de construcción de proyectos de obra pública y de programas sociales que realice, y que vayan a procurar el bienestar económico y social.

En la medida de la calidad de los participantes, se podrá construir un cúmulo de actividades, proyectos y programas que se destinarán al estudio y consideración del ente estatal de planificación, para que con esa base pueda construirse un banco de proyectos y programas.

En función de las políticas y directrices establecidas por el Gobierno de turno, las acciones a cumplir en esta fase están encaminadas primero a priorizar las actividades, proyectos y programas que estarían dentro de los lineamientos definidos por la autoridad, a establecer cronogramas de cumplimiento y a efectuar una serie de precisiones: objetivos, costos, plazos, coberturas, especificaciones técnicas, etc., a las que se ceñirán las actividades administrativas y productivas, las construcciones de obras o el desarrollo de programas sociales, para asegurar que los resultados esperados se cumplan de acuerdo a lo previsto, en los ámbitos, cantidades y calidades concertados.

La participación de las diversas unidades administrativas en este paso debe realizarse bajo la orientación y coordinación de la unidad de Planificación y de la unidad Financiera de la institución, la cual requiere compatibilizar a sus requerimientos las diferentes propuestas; el control debe estar siempre presente en toda actividad humana, es permanente y debe aplicarse a todas y cada una de las diversas fases del proceso presupuestario arriba indicadas; cada servidor debe velar por la

pertinencia y legalidad de sus actuaciones, antes y durante las acciones que cumple en el ámbito del control interno que es inherente a la institución. El control externo es privativo de la Contraloría General del Estado.

El control interno es el que debe ejercer todo empleado del Estado, sea máxima autoridad dignatario, funcionario o servidor, superior jerárquico o subordinado; tiene por finalidad, crear las condiciones para el ejercicio del control externo, está constituido por el control previo, continuo y posterior.

El control previo es el que debe ejecutar todo dignatario, funcionario, empleado y servidor público, antes de que lo que vaya a hacer cause efectos; el control continuo es el que deben realizar durante o en el mismo momento en que realizan las actividades inherentes a su cargo, de conformidad con los reglamentos orgánico funcionales; y, el control posterior es el que le compete a la unidad de auditoría interna, cuando existe en la institución, el que se ejecuta por delegación de la Contraloría General del Estado, se aplica a las actividades institucionales con posterioridad a su ejecución, está destinado a juzgar lo actuado y a imputar responsabilidades en los casos que corresponda.

## **CAPITULO III**

### **3. Descripción Metodológica**

#### **3.1 Método e instrumentos de investigación**

##### **3.1.1 Método de investigación**

La palabra Metodología está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación. (Ramos. E. 2008). El método es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados.

Basados en las disposiciones actuales de administración Financiera, en las Normas Técnicas de Presupuesto que rigen en la actualidad para cada una de las unidades médicas del Ministerio de Salud Pública, el presente método de estudio es descriptivo -deductivo, es decir parte de los conceptos de aplicación general de la administración financiera para las entidades del sector público hacia la aplicación de estas mismas normas en cada una de la entidades financieras del sector salud, específicamente en el área financiera del Hospital Enrique Garcés.

##### **3.1.2 Técnicas de Investigación**

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos
- Orientar la obtención de conocimientos.

En cuanto a las técnicas de investigación, se estudiarán dos formas generales: técnica documental y técnica de campo.

La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

### **3.1.3 Instrumentos de Investigación**

- **La observación:** Este recurso será empleado en las visitas que se realicen en la unidad Hospitalaria, específicamente en el área financiera.
- **La entrevista:** La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

- **La encuesta:** La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.
- **El Muestreo:** Se tomaran como datos referenciales, muestras al azar de procedimientos realizados en el área financiera, para de esta manera realizar comparaciones con la normativa

### 3.1.4 Población y muestra

La población a estudiar es el universo que trabaja en el área Financiera es decir 8 personas, pero para el caso de la percepción del servicio que este departamento brinda, se ha estimado la cantidad de

El universo poblacional objeto de este análisis está representado por 120 clientes internos (distribuido entre personal directivo, administrativo y operativo) que laboran en el Hospital.

Para determinar la muestra poblacional se utiliza la siguiente fórmula estadística:(Hernández, 2006, pp.244)

#### Fórmula Nº 1 Cálculo de Muestra

$$n = \frac{N \cdot Z_a^2 \cdot p \cdot q}{d^2 (N-1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- N = Total de la población

- $Z_a^2 = 1.96^2$  (con un nivel de confianza del 95%)
- $p$  = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $q = 1 - p$  (en este caso 1- 0.05 = 0.95)
- $d$  = precisión 95% y en este caso deseamos un error del 5%

Aplicada la fórmula se obtiene como resultado que para una población de 986 (clientes internos), se requiere realizar 45 encuestas, estadísticamente representativas, como se muestra a continuación en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{120(1.96^2) * 0.05*0.95}{(0.05^2)(120) + (1.96^2)0.05*0.95}$$

$$n = 45.38$$

Como muestra no representativa constituyen las encuestas aplicadas a las ocho personas que laboran en la Dirección Financiera de esta casa de Salud. Con este procedimiento se busca establecer una cantidad aceptable de funcionarios que directa o indirectamente hayan recibido la atención por parte del departamento financiero del Hospital General Enrique Garcés.

### 3.2 Resultados de la Investigación

A continuación detallamos el resultado de las preguntas contenida en cuarenta y cinco encuestas obtenidas a través de la aplicación de las encuestas aplicadas indistintamente al personal del Hospital Enrique Garcés en una valoración de 360°; es decir, fue aplicada a servidores de nivel jerárquico superior, a compañeros del mismo nivel administrativo y a personal subordinado directa o indirectamente.

Se ha diseñado una encuesta de doce preguntas mismas que describen la importancia de las actividades que desarrolla el Departamento Financiero dentro de la gestión hospitalaria. Ver Anexo N°1

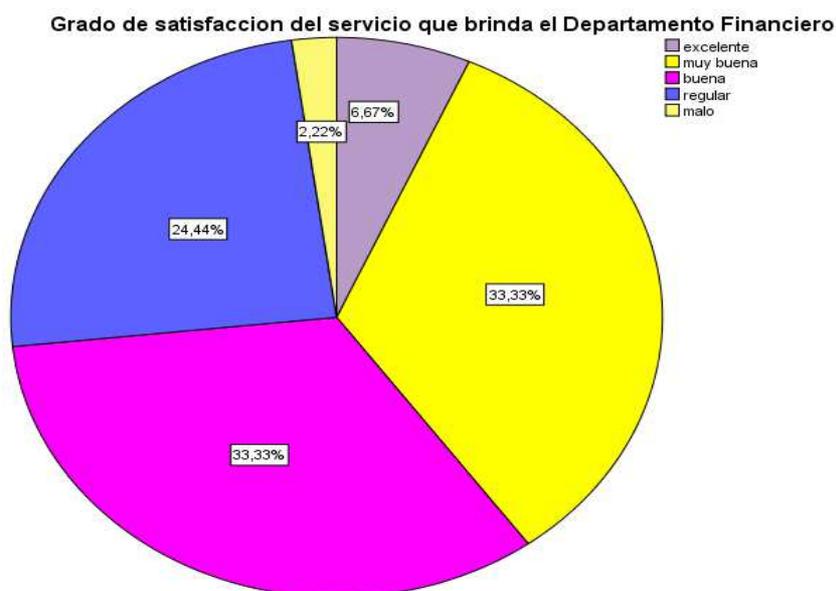
**3.2.1 Pregunta N °1** Grado de satisfacción que brinda el Departamento Financiero.

**TABLA N° 2**  
**Grado de satisfacción que brinda el Departamento Financiero.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
excelente	3	6,7	6,7	6,7
muy buena	15	33,3	33,3	40,0
buena	15	33,3	33,3	73,3
regular	11	24,4	24,4	97,8
malo	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
AUTORES: DRA. J. CHIMBO, DR. N. VÍCTOR, ING. C. ANGULO

**GRAFICO N° 5.-** Grado de satisfacción que brinda el Departamento Financiero



FUENTE:  
ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

## CONCLUSION:

El grado de satisfacción que genera el servicio varía entre buena y muy buena lo que nos lleva a pensar que las actividades que lleva a cabo el Departamento Financiero son aceptadas por los usuarios internos.

### 3.2.2 Pregunta N° 2 Comunicación del departamento financiero con el personal del H.E.G

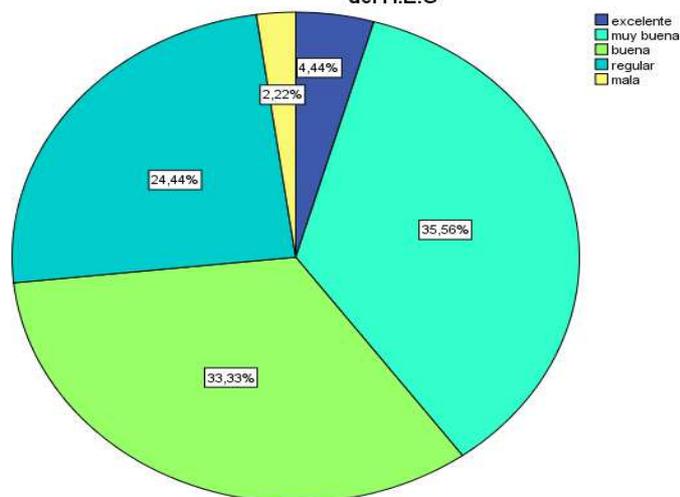
**TABLA N°3**  
**Comunicación del departamento financiero con el personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	2	4,4	4,4
	muy buena	16	35,6	40,0
	Buena	15	33,3	73,3
	Regular	11	24,4	97,8
	Mala	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0

FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

### GRAFICO N° 6 ¿Cómo considera la comunicación del Departamento Financiero con el personal del H.E.G?

Como considera la comunicacion del Departamento Financiero con el personal del H.E.G



FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

## CONCLUSION:

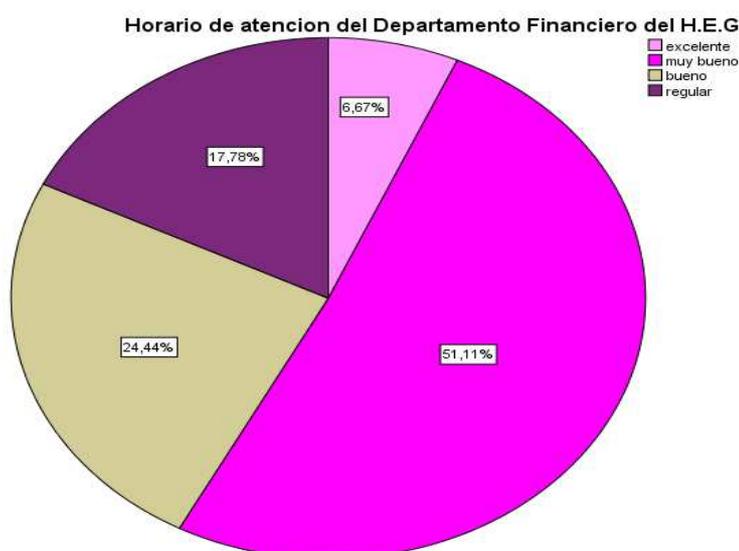
La comunicación que mantiene los servidores que laboran en el Departamento Financiero con el resto de personal que labora en los distintos procesos del Hospital se considera buena según los encuestados.

**3.2.3 Pregunta N° 3** ¿Qué le parece el horario de atención del Departamento Financiero del H.E.G.?

**TABLA N° 4**  
**¿Qué le parece el horario de atención del Departamento Financiero del H.E.G.?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
excelente	3	6,7	6,7	6,7
muy bueno	23	51,1	51,1	57,8
Válidos Bueno	11	24,4	24,4	82,2
Regular	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**GRAFICO N° 7**



FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**CONCLUSION:** El horario que mantiene el Departamento Financiero se considera aceptable, mantiene encuestas de muy bueno, siendo el 50 +1 por ciento de ventaja en relación a otros parámetros.

### 3.2.4 Pregunta N° 4 El departamento financiero brinda servicio fiable

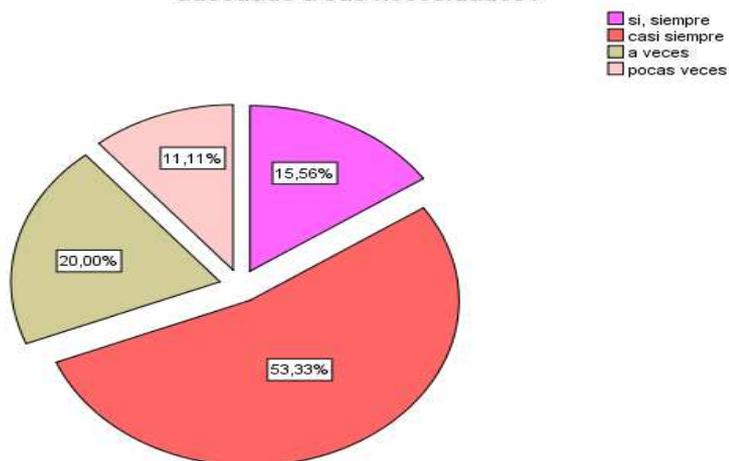
**TABLA N° 5**  
**El departamento financiero brinda servicio fiable**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si, siempre	7	15,6	15,6	15,6
casi siempre	24	53,3	53,3	68,9
Válidos a veces	9	20,0	20,0	88,9
pocas veces	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**GRAFICO N°8**

**Considera que el personal que le atiende le proporciona un servicio fiable y adecuado a sus necesidades?**



FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**CONCLUSIONES:** El porcentaje mayor se dirige hacia casi siempre, lo que nos permite concluir que si existe confianza en dicho departamento.

**3.2.5 Pregunta N° 5 ¿Con qué frecuencia visita el Departamento Financiero?**

**TABLA N° 6**  
**¿Con qué frecuencia visita el Departamento Financiero?**

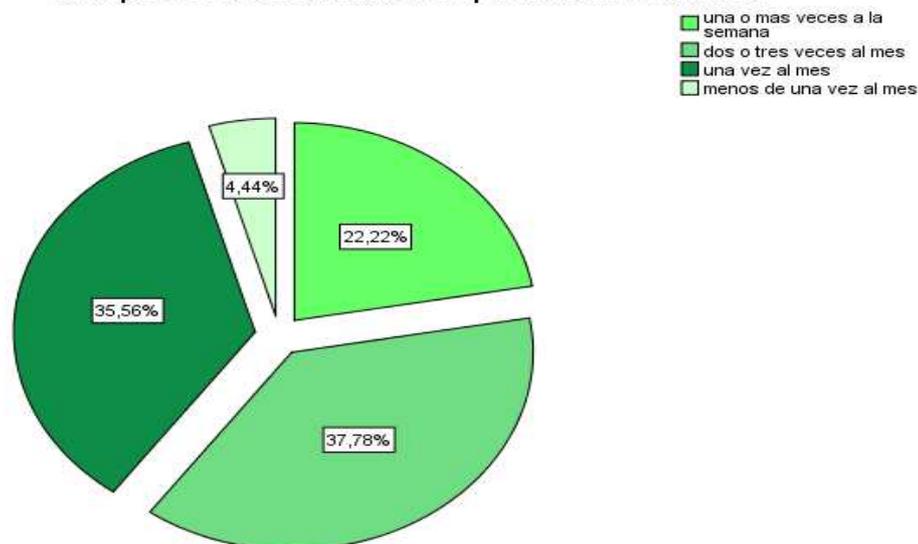
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	una o mas veces a la semana	10	22,2	22,2
	dos o tres veces al mes	17	37,8	60,0
	una vez al mes	16	35,6	95,6
	menos de una vez al mes	2	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012

AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**GRAFICO N° 9**

**Con qué frecuencia visitan al Departamento Financiero**



FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO- 2012

AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**CONCLUSION:** El personal visita el Departamento financiero entre y una y dos veces al mes en busca de los servicios lo que nos permite valorar la importancia del servicio y de las actividades que ellos realizan.

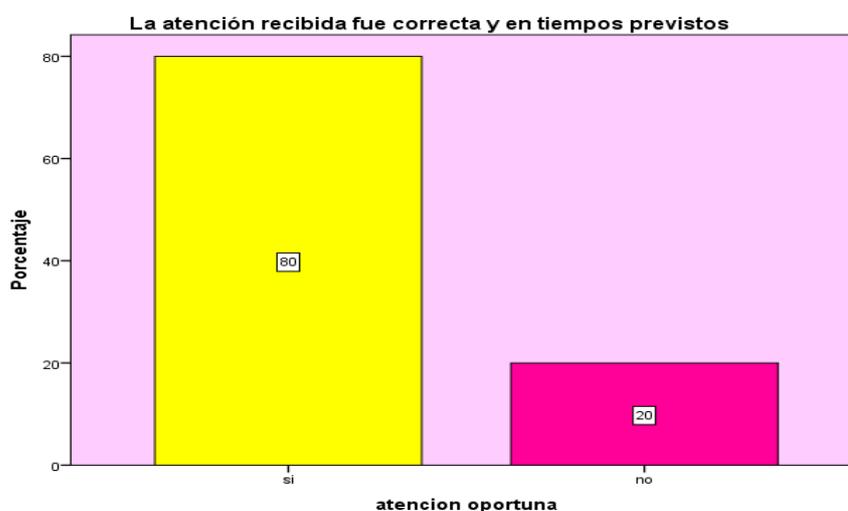
**3.2.6 Pregunta N° 6** ¿La atención recibida fue correcta y en los tiempos previstos-atención oportuna

**TABLA N° 7**  
**¿La atención recibida fue correcta y en los tiempos previstos-atención oportuna?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	36	80,0	80,0	80,0
Válidos No	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**GRAFICO N°10**



FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**CONCLUSION:** Los encuestados consideran que la atención recibida si fue oportuna y dentro de los tiempos que consideran para ellos adecuados pero en realidad se debería establecer nuevos tiempos de gestión ya que se incluye actividades que no generan valor para el proceso.

**3.2.7 Pregunta N° 7** ¿Considera usted que la persona quien le atendió conoce del cargo que desempeña?

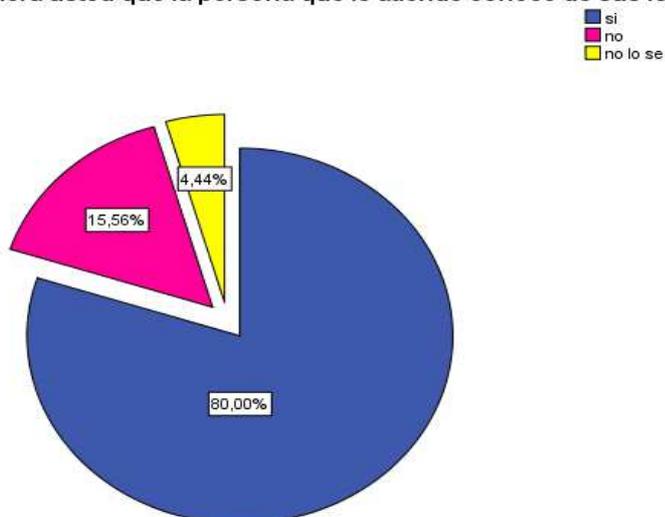
**TABLA N° 8**  
**¿Considera usted que la persona quien le atendió conoce del cargo que desempeña?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	80,0	80,0
	No	7	15,6	95,6
	no lo se	2	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0

FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**GRAFICO N ° 11**

**Considera usted que la persona que le atiende conoce de sus funciones**



FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**CONCLUSION:** aquellas personas encuestadas consideran que el personal que atiende en el Departamento Financiero si conoce de sus actividades, pero a pesar de tener un alto porcentaje a la atención aquellos quienes manifiestan que no lo saben.

**3.2.8 Pregunta N° 8 ¿Resolvieron sus problemas, Resolvieron sus dudas?**

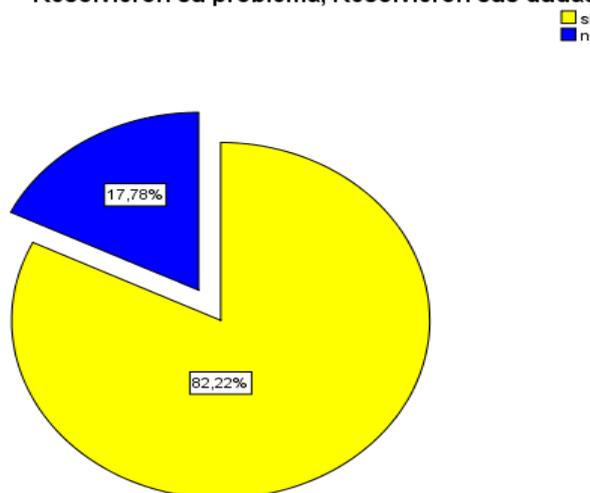
**TABLA N° 9**  
**¿Resolvieron sus problemas, Resolvieron sus dudas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	37	82,2	82,2	82,2
Válidos no	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**GRAFICO N° 12**

**Resolvieron su problema, Resolvieron sus dudas?**



FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**CONCLUSION:** El 82 % de encuestados dicen que si resolvieron sus dudas en el Departamento Financiero pero existe un 17 % que no lograron satisfacer sus necesidades.

**3.2.9 Pregunta N° 9** ¿El Departamento de contabilidad le brinda servicios de calidad, buena atención y rapidez?

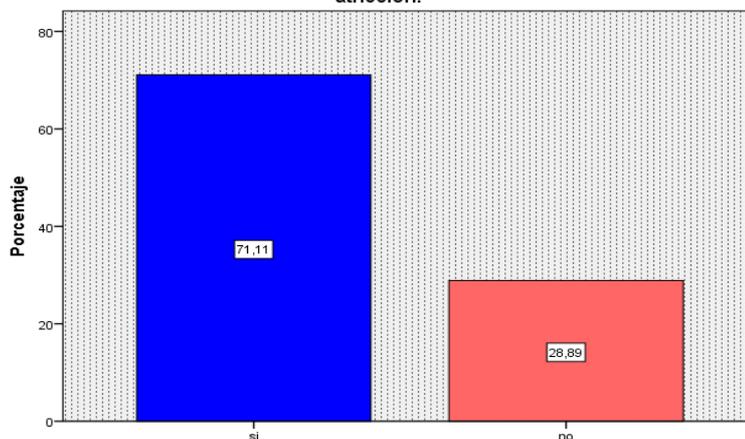
**TABLA N° 10**  
**¿El Departamento de contabilidad le brinda servicios de calidad, buena atención y rapidez?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	32	71,1	71,1	71,1
Válidos no	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**GRAFICO N° 13**

El Departamento de Contabilidad le brindó servicios de calidad, rapidez y buena atención.



FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**CONCLUSION:** En las encuestas realizadas se ha detectado que el 71 % considera que si ha recibido servicios de calidad y buena atención pero no logran llegar a la excelencia.

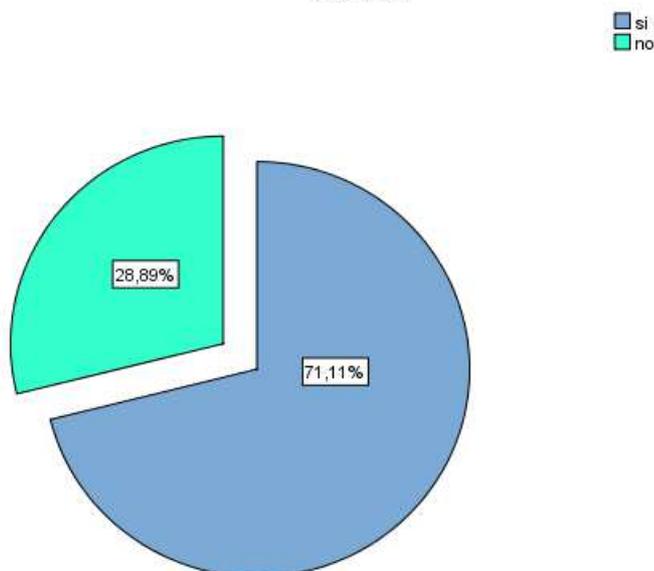
**3.2.10 Pregunta N° 10** ¿El Departamento de Tesorería brinda servicios de calidad, buena atención y rapidez?

**TABLA N° 11**  
**¿El Departamento de Tesorería brinda servicios de calidad, buena atención y rapidez?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	32	71,1	71,1	71,1
Válidos no	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**GRAFICO N° 14**  
**El Departamento de Tesorería le brindó servicios de calidad, rapidez y buen servicio.**



FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**CONCLUSION:** Para el departamento de Tesorería existe el mismo porcentaje en cuanto a satisfacción pero es importante los encuestados quienes refieren no estar conformes con los servicios.

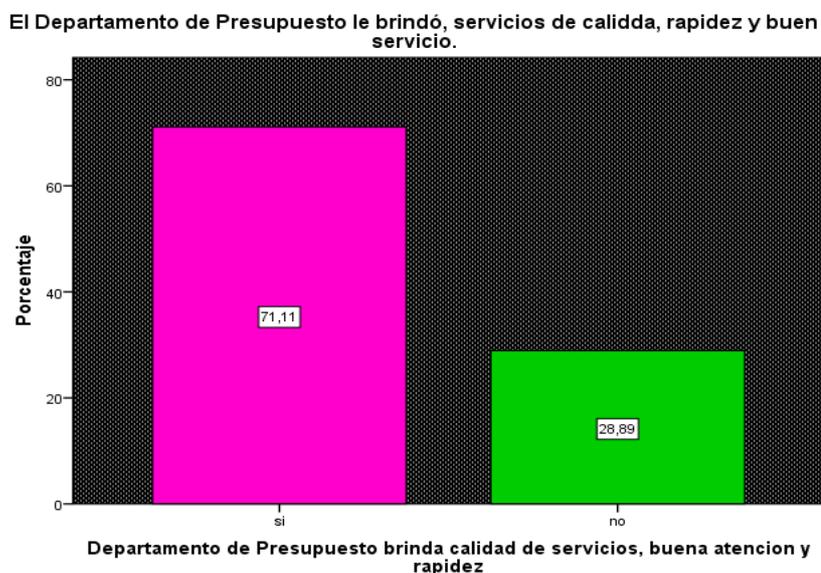
**3.2.11 Pregunta N° 11 ¿El Departamento de Presupuesto brinda calidad de servicios, buena atención y rapidez?**

**TABLA N° 12**  
**¿El Departamento de Presupuesto brinda calidad de servicios, buena atención y rapidez?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	32	71,1	71,1	71,1
Válidos no	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**GRAFICO N° 15**



FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**CONCLUSION:** Se mantiene el mismo porcentaje de satisfacción en relación a los otros departamentos, concluyendo que se deben revisar las actividades para mejorar la atención.

**3.2.12 Pregunta N° 12** El Jefe del Departamento Financiero brinda servicios de calidad, buena atención y rapidez?

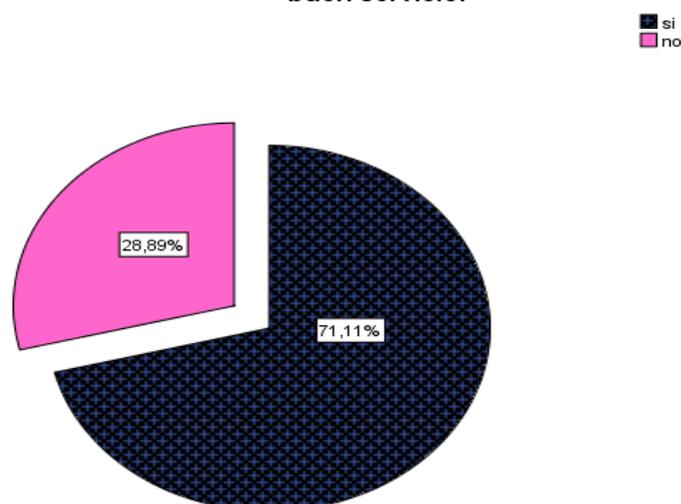
**TABLA N° 13**  
**El Jefe del departamento Financiero brinda servicios de calidad, buena atención y rapidez?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	32	71,1	71,1	71,1
Válidos no	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**GRAFICO N° 16**

**El Líder del departamento Financiero le brinda servicios de calidad, rapidez y buen servicio.**



FUENTE: ENCUESTA HEG-FINANCIERO-2012  
 AUTORES: Dra. J. Chimbo, Dr. N. Víctor, Ing. C. Angulo.

**CONCLUSIÓN:** Y finalmente la atención de calidad y buen servicio por parte del Jefe Financiero está contemplada también dentro del 70 %, insistiendo en que aún tenemos porcentaje considerable que no se encuentra satisfecho.

### **3.3 Análisis de la Situación Actual**

Al realizar la visita en el Hospital Enrique Garcés del Ministerio de Salud Pública, específicamente el departamento financiero podemos indicar que este departamento se encuentra constituido de la siguiente manera:

- Un Jefe Financiero
- Un responsable del área contable
- Un responsable del área de Tesorería
- Un responsable de los archivos Financieros
- Y cuatro oficinistas como apoyo a las diferentes actividades que se realizan en este departamento.

En una forma aparente se estaría trabajando bajo una forma de organización por procesos como lo establece la normativa actual; pero, la realidad es totalmente diferente, son personas que cumplen una función específica y son “imprescindible” en sus actividades, sus actividades están descritas en las actividades de evaluación de la ex SENRES, las cuales se adjunta como anexo (VER ANEXO 2).

El jefe financiero no tiene hora fija de llegada a su lugar habitual de trabajo, sus compañeros no saben exactamente donde se encuentra en el tiempo que no está en la oficina, por lo demás es una persona muy abierta al dialogo y colaboradora.

El líder del proceso contable se mostró un poco dubitativa al inicio de la entrevista, se le explico el motivo de nuestra visita y posteriormente colaboro y proporciono datos muy interesante de sus actividades, que

básicamente consiste en revisar que los documentos previo al pago cumplan con todos los requisitos que exige el Sistema Nacional de Compras Públicas.

La persona responsable de mantener los archivos físicos y digitales nos manifiesta la situación histórica de los archivos, la situación deplorable en que se encontraban y la situación actual de los mismos, esta evidencia grafica se reporta como anexo. En ellos se puede visualizar la forma ordenada y bien aplicada de la gestión de archivos.

Hacinamiento en el lugar de trabajo impide que se realice el normal desempeño de los funcionarios dentro de sus actividades asignadas, ya que por la poca capacidad de espacio físico limita el manejo adecuado de trámites y el ordenamiento de los mismos.

Las continuas faltas del director financiero a su lugar de trabajo impiden la toma de decisiones, en vista que para aprobaciones se lo llama telefónicamente y casi siempre se encuentra en reuniones según lo manifestado.

### **3.4 Resultados y Conclusiones obtenidos**

A través de las entrevistas personales y la entrevista global hecha según la muestra calculada hemos podido concluir lo siguiente:

- Los procesos y las actividades que actualmente lleva el Departamento Financiero ha mejorado notablemente en relación a las actividades que se desarrollaban hace algunos años, los usuarios internos han demostrado su grado de satisfacción aceptable, pero aún existen una serie de falencias que no

permiten llegar a la excelencia en cuanto a resultados, la atención de servicios.

- La calidad de la atención y la rapidez para realizar las gestiones solicitadas reflejan solo cierto grado de satisfacción, existen aún ciertos servidores del servicio que no logran llenar las expectativas de los usuarios.
- En cuanto a horarios no hay mayor inconveniente ya que estos cubren los horarios de los usuarios internos, consideramos tomar ciertas actitudes cuando los usuarios aún mantengan dudas, y no permitir que estos se vayan sin satisfacer su necesidad, ya que esto implica deficiencia de actividades y malestar para los usuarios.
- Si bien es cierto la percepción general del Departamento Financiero registró satisfacción a nivel de los usuarios interno y externos, no deja de ser preocupante el porcentaje de usuarios que calificaron como no satisfactoria la atención.
- Finalmente concluimos que por existir demasiado personal y las actividades se encuentran demasiado sectorizadas, no se logran llenar las expectativas de los usuarios, ya que si un servidor se ausenta de su sitio de trabajo o falta a su día laborable, ese día tal actividad no se realiza y la sugerencia es que con un adecuado manual de procesos, otro servidor podría suplir dicha actividad y ayudar con la información que los usuarios necesitan.

- El personal del Departamento Financiero debe:
- Cumplir con la normativa Financiera establecida por el Órgano Rector que es el Ministerio de Finanzas.
- Respetar el horario de entrada y salida del personal que labora en esta área.
- Establecer actividades y procesos definidos para no crear personal “imprescindible”.

## **CAPITULO IV**

### **4. Situación Actual de Procesos**

#### **4.1 Situación Actual del Proceso Gestión Financiera en entidades similares de Salud.**

Según reportes de ejecución presupuestaria del Hospital Enrique Garcés del Ministerio de Finanzas para el año 2011 fue de USD \$16'606,350.54 de lo cual se codifico a Diciembre del 2011 \$ 20'755,930.91 y se devengo hasta diciembre del mismo año \$20'390,432.95 y pagado a Diciembre \$20'222,174.21, es decir se ejecutó un 97,42% del presupuesto asignado, observando que existe una ejecución presupuestaria que difiere de la ejecución Nacional que corresponde al 88,77% y que no llega a cumplir con lo establecido en el código orgánico de Planificación y Finanzas Publicas. (Oficial, 2011)

La falta de profesionales capacitados para poder generar planes y proyectos de inversión, ha ocasionado que el dinero asignado a inicio de cada periodo fiscal no pueda ser ejecutado en su totalidad y tampoco su inversión a sido en los rubros más importantes para el hospital, como son los medicamentos básicos, instrumental, así como un Staff de profesionales que satisfagan la demanda de las patologías que se presentan en el Hospital Enrique Garcés, mismos que a pesar de ser muy esenciales no cuentan con la debida atención y cobertura de los requerimientos, existiendo una mala utilización o inversión de los recursos.

#### **4.2 Levantamiento de información de procesos actuales**

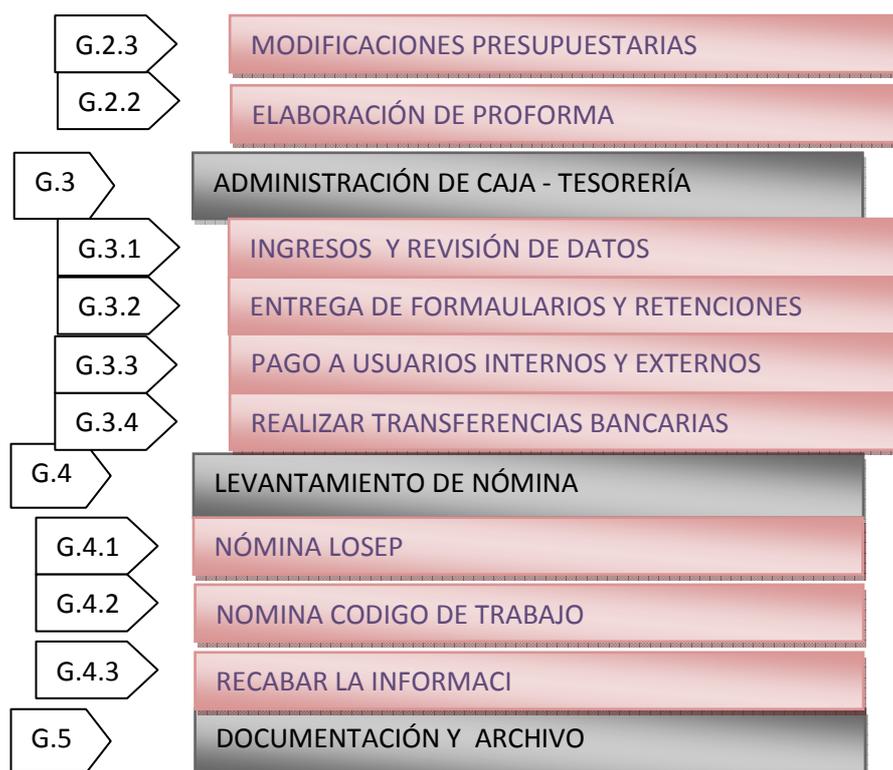
El Departamento Financiero actualmente no cuenta con Manual de Procesos donde se pueda basar el normal desenvolvimiento y desarrollo de las actividades, los procedimientos no están estandarizados ni documentados; las normas se cumplen de forma parcial. Las actividades y tareas descritas son discrecionales, y se basan con directrices temporales o verbales emitidas por los directores financieros provinciales o compañeros financieros de otras instituciones de salud con similar complejidad.

Actualmente el desarrollo de actividades de acuerdo a cada subproceso se ha venido desarrollado con un instrumento elaborado por los directores financiero a nivel de la provincia de Pichincha, mismo que a pesar de no estar revisado ni aprobado por las instancias superiores, sirve como una línea de base que permiten ejecutar de manera más oportuna las responsabilidades de cada subproceso, esta información puede ser revisada en el Anexo N°3.

El levantamiento de la Información de las actividades de la Unidad Financiera se determino como Macro Proceso a la Gestión Financiera y los siguientes procesos que se detallan a continuación en la figura 6.

Figura nº 6 **Procesos Actuales**





Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Los autores

### 4.3 Inventario de Procesos Actuales

Para realizar el inventario se toma en consideración un código que caracteriza a cada macro-proceso que tiene el hospital, con su respectivo nombre, procesos y sub-procesos, en este caso es un proceso de apoyo, donde se genera productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la gestión institucional; como se detalla en la Tabla # 14 el Área que realiza esta función es el Departamento Financiero; mismo que para su identificación se ha asignado una codificación inicial denominada por la letra G y corresponde a la gestión Financiera del Hospital Enrique Garcés con sus cinco componentes actuales.

Realizada el inventario de procesos en la Dirección Financiera en base a la documentación que se encuentra en el Anexo 4 denominado Manual de Procesos y se utilizaron matrices de levantamiento de información validadas y aprobadas por el Ing. Jaime Cadena – Director de Tesis; donde una vez procesada la información se llegó a determinar los siguientes procesos y subprocesos que se detallan en la Tabla N° 14 descrita a continuación:

**Tabla N°14.- Inventario de Procesos Actuales del Área Financiera del Hospital General Enrique Garcés**

CODIGO ASIGNADO	DETALLE DE PROCESOS
G.1	<b>Contabilidad</b>
G.1.1.	Control de Activos
G.1.2.	Control de Existencias
G.1.3	Elaboración de CUR de Compromiso
G.2	<b>Presupuesto</b>
G.2.1	Emisión de Certificaciones Presupuestarias
G.2.2	Modificaciones Presupuestarias
G.2.3	Elaboración de Proforma
G.3	<b>Administración de Caja - Tesorería</b>
G.3.1	Ingreso y revisión de datos
G.3.2	Entrega de Formularios y Retenciones
G.3.3	Pago a usuarios internos y externos
G.3.4	Realiza la transferencia interbancaria de Pago
G.4	<b>Levantamiento de Nomina</b>
G.4.1	Nómina LOSEP:
G.4.2	Nómina Código de Trabajo:
G.4.3	Recabar la información
G.5	<b>Documentación y Archivo</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Los autores

#### **4.4 Descripción de Procesos Actuales**

A continuación se describen los procesos actuales y sus respectivos subprocesos del Área Financiera del Hospital Enrique Garcés, sus principales actividades y problemas que generan.

##### **4.4.1 Proceso: Contabilidad G.1**

Descripción: Constituye el proceso de registro sistemático cronológico y secuencial de las operaciones patrimoniales y presupuestarias, con estos antecedentes el proceso denominado de Contabilidad del Hospital Enrique Garcés presenta tres componentes que se describen a continuación:

**4.4.1.1 Control de Activos G.1.1.-** Este proceso desarrolla cinco actividades donde empieza por el registro contable de los bienes durante un año fiscal hasta su constatación física según lo menciona la normativa legal vigente; aplicando el análisis de valor agregado que consta en el Anexo V del Manual de Procesos; en el mismo podemos observar que el 49% corresponde a procedimientos de la empresa y apenas el 1% constituye un valor para el cliente, siendo su principal problema la desactualización de la información respectiva en vista que no se cuenta con un sistema automatizado de registro y se lleva la información en hojas Excel o en programas diseñados para este fin, adicionalmente no se puede evidenciar un inventario real de los activos que posee la institución; en ocasiones no se logra evidenciar los bienes que ya fueron dados de baja.

**4.4.1.2 Control de Existencias G.1.2.-** El 50% del Índice de Valor

Agregado corresponde a la empresa, siendo su principal actividad la Inspección de activos fijos y control de inventarios que de acuerdo a la ley deben ser por lo menos 2 eventuales en el transcurso del año fiscal y uno planificado al final del año.

**4.4.1.3 Elaboración de CUR de Compromiso G.1.3.-** El elaborar y aprobar CUR de compromiso denota una alta concentración en la fase de preparación nuevamente haciendo énfasis en que los trabajos a realizarse son mecánicos y no analíticos y no generan un valor a la entidad, se promueve la repetición de actividades por falta de coordinación y de la correcta delegación de funciones, ocasionando demoras en las atenciones solicitadas.

#### **4.4.2 Proceso: Presupuesto G.2**

Descripción: Comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingreso, gastos y financiamiento de las actividades institucionales, donde el análisis representa tres componentes que se describen a continuación:

**4.4.2.1 Emisión de Certificaciones Presupuestarias G.2.1.-** Como se puede en el análisis del proceso de elaboración de certificaciones presupuestarias observar el gráfico correspondiente en el anexo 4, donde se compone de 5 actividades, simplificadas por la utilización de sistemas informáticos; El 58% de actividades se genera dentro de la consulta de la información, y el 42% de preparación de la misma mediante los sistemas financieros existentes, no genera ningún valor a la empresa y únicamente toma la tercera parte de las horas laborables diarias para su ejecución,

adicionalmente las mismas actividades son realizadas por otro funcionario.

**4.4.2.2 Modificaciones Presupuestarias G.2.2.-** Dentro de las modificaciones y reprogramaciones al presupuesto en este subproceso Como se puede observar el 94% de las actividades desarrolladas en este proceso tiene que esperar la aprobación; de terceras instituciones como es el Ministerio de Salud Pública y de Finanzas, y únicamente se genera el 3% de información; y el 4% de preparación de actividades conlleva un porcentaje total en días de únicamente 3 días en un mes.

**4.4.2.3. Elaboración de Proforma G.2.3.-** En el análisis de la elaboración de la proforma presupuestaria se ha comprobado que existe nuevamente alta concentración de un 98% en la fase de preparación ya que la elaboración de las proforma presupuestaria conlleva 52 días aproximadamente, mismos que se distribuyen entre la entidad generadora de la misma y las entidades rectoras de las políticas de salud. El departamento financiero utiliza un sistema informático que es de uso público y que emite toda la información presupuestaria que se requiera pero a pesar de esta herramienta no se utiliza los beneficios que brinda.

#### **4.4.3 Proceso: Administración de Caja - Tesorería G.3**

Descripción: El componente de tesorería establecerá una administración eficiente, efectiva y transparente de los recursos financieros públicos asignados a la entidad ejecutora, con estos antecedentes la situación actual presenta cuatro componentes:

**4.4.3.1 Ingreso y revisión de datos G.3.1.-** Le otorga un valor agregado a la empresa del 18 % y no existe valor agregado para el cliente, sus principales componentes son revisión e ingreso de comprobantes de pago, revisión de contratos y verificación de pólizas, lo que implican la mayoría de actividades de inspección.

**4.4.3.2 Entrega de Formularios y Retenciones G.3.2.-** El proceso de entrega de documentos no le otorga valor agregado a la empresa, sino únicamente al usuario en un 9 %, sus principales componentes son realización y entrega de formularios, lo que implican las once actividades descritas se concentren en movimiento e inspección.

**4.4.3.3 Pago a usuarios internos y externos G.3.3.-** El proceso de entrega y retenciones no le otorga un valor agregado a la empresa ni al cliente sus principales componentes son ingresos al sistema, calculo de valores y elaboración de formularios, lo que implica la mayoría de actividades de movimiento con un porcentaje del 68%; con un 19% de preparación de insumos que sirven para generar el 20% de información a las autoridades.

**4.4.3.4 Realiza la transferencia interbancaria de Pago G.3.4.-** El proceso de pago a usuarios internos y externos otorga un valor agregado al cliente del 12 % y para la empresa no hay valor, sus principales componentes son ingresos al sistema, ingresos de datos de los beneficiarios y aceptar pagos, lo que implica la mayoría de actividades con un 64% de movimiento.

**4.4.4 Proceso: Levantamiento de Nómina G.4**

Descripción: Es un proceso que relaciona los actos administrativos que se elabora en la dirección de recursos humanos con el devengamiento de la prestación de servicios; actualmente cuenta con tres componentes que se describen a continuación:

**4.4.4.1 Nómina LOSEP G.4.1.-** Durante la elaboración de nómina es evidente la concentración en la fase de preparación de informe o planillas para la cancelación de la nomina de los funcionarios, mismas que únicamente son atendidas por una persona, convirtiéndose en parte imprescindible de la institución, lo que ocasiona un alto riesgo en el momento que se el funcionario, se ausente, y únicamente un 24% de información donde únicamente se señala que la nomina fue cancelada, pero no se trabaja en conjunto con el departamento de recursos humanos en cuento el cumplimiento de las actividades por las que reciben lo funcionarios una remuneración.

**4.4.1.2 Nómina Código de Trabajo G.4.2.-** Este proceso en ocasiones se comparte entre con otra funcionaria, misma que lleva Nómina de contratos colectivos, programas del Ministerio de Salud Pública, Jubilados; mismo que es considerado como otro sub proceso dentro de la nomina institucional; en algunas ocasiones esta funcionaria presta su contingente a la responsable de presupuesto, ocasionando una incompatibilidad de funciones o conocimientos.

**4.4.1.3 Recabar la información G.4.3.-** Para la elaboración de nómina y los procesos de registro en las aportaciones del IESS, SRI, o tribunales, federaciones, asociaciones, ocasiona que se lo considere tan complejo

que se demora todo el mes para poder establecer los valores a ser descontados a los servidores.

Esta actividad no genera valor adicional; por lo que considerarlo como un subproceso de mayor complejidad únicamente genera utilización de recursos innecesarios.

#### **4.4.5 Proceso: Documentación y Archivo G.5**

Descripción: Considerado un proceso de alta importancia dentro del departamento debido a que son los custodios de toda la información que justifica las erogaciones de los valores asignados a la entidad y cuyo contenido permitirán la posterior verificación por parte de los organismos de control.

Se constituye por siete actividades que generan Como se puede observar el 71% de las actividades desarrolladas en este proceso son únicamente emisión de información; mismos que sumados al 24% de preparación y/o elaboración de informes y reportes únicamente se destina un 4% a la generación del calor agregado al cliente y un 1% a la institución considerando un índice de valor agregado del 5,41%.

#### **4.5 Actividades y Funciones de los Servidores del Departamento**

##### **Financiero del H.G.E.G**

Durante el mes de mayo del año 2012 se recolecto la información en las matrices de levantamiento de la información validada y aprobada por el Ing. Jaime Cadena; durante la jornada de trabajo del personal del Departamento Financiero donde se evidenciaron las siguientes actividades:

### **a) Jefe Financiero**

- Emite directrices para el manejo presupuesto, contabilidad y tesorería.
- Realizar el control previo y concurrente de los procesos contractuales.
- Aprobación de certificaciones presupuestarias, para la asignación de recursos por partidas.
- Suscribe y presenta la proforma presupuestaria.
- Evalúa la consolidación y liquidación del presupuesto institucional
- Supervisa la ejecución presupuestaria Institucional.
- Aprobación de la liquidación presupuestaria.
- Aprobación de reformas presupuestarias y reprogramaciones mensuales y cuatrimestrales.
- Revisa y evalúa la solidez, razonabilidad y aplicación de los controles internos financieros y administrativos.
- Autoriza las transferencias interbancarias para pagos.
- Dispone la realización de constataciones físicas de inventarios de existencias.
- Verifica y suscribe la liquidación de cuentas por cobrar y pagar.
- Verifica y suscribe estados financieros.
- Efectúa el control del movimiento económico y financiero de ingresos, egresos, transferencias, pagos de obligaciones, fondos rotativos

- Asesoramiento a las autoridades en materia presupuestaria para la toma de decisiones.
- Verifica si se han aplicado las recomendaciones y las acciones correctivas emanadas de los exámenes de auditoría.

#### **b) Analista de Control Previo**

- Realiza control previo de los procesos contractuales en la gestión financiera, verificando el grado de aplicación de conformidad a las disposiciones legales, normas técnicas y otros.
- Recepción y verificación de órdenes de pago adjunto factura, que corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la ley y contenga la autorización respectiva.
- Verificar la exactitud numérica de las facturas, que guarden conformidad con los requisitos exigidos en la ley.
- Verificar que los bienes o servicios recibidos guarden conformidad plena con la cantidad y descripción descritas o detalladas en la factura de acuerdo a la orden de compra o contrato; en el ingreso a bodega y/o en el acta de entrega-recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente.
- Verificar que la transacción no varíe de conformidad con la certificación presupuestaria emitida, antes de realizar el registro del compromiso de la misma.

- Examinar los documentos que respaldan los procesos contractuales determinando su veracidad, corrección y legalidad en la gestión financiera.
- Elaboración de información para cálculos de valores a pagar y retener.
- Revisión y elaboración de información para cálculos de multas y sanciones de conformidad con los plazos de entrega descritos en órdenes de compra, contratos y/o convenios marco.
- Elabora y suscribe informes financieros-administrativos de los antecedentes de los procesos contractuales para la revisión y aprobación de la Contadora General.
- Realiza el Comprobante Único de Registro de gasto devengado.
- Realiza el registro contable por consumo interno de las bodegas de farmacia, alimentación y almacén central.
- Realiza el registro contable por la depreciación de los bienes de larga duración de la institución.
- Realiza el registro contable por donaciones y bajas de los bienes de larga duración de la institución.
- Realiza el Comprobante Único de Registro contable de liquidación de viáticos, subsistencias y movilización.
- Participa en la observación de la toma de inventarios y la inspección de activos fijos.

### **c) Responsable de Presupuesto**

- Recopila y consolida la información de necesidades presupuestarias que se generan en las diferentes unidades de la institución.
- Elabora certificaciones de disponibilidad presupuestaria.
- Actualiza información de disponibilidad financiera de la institución.
- Elabora la proforma presupuestaria en base a las necesidades institucionales.
- Elabora informe de ejecución presupuestaria de ingresos y gastos.
- Elabora la liquidación presupuestaria.
- Elaboración de reformas presupuestarias y reprogramaciones mensuales y cuatrimestrales.
- Actualiza el registro de control de los recursos financieros y materiales relacionados con la ejecución presupuestaria.
- Aprobación de Comprobante Único de Registro del Compromiso presupuestario.

#### **d) Analista de Presupuesto y Nómina**

- Elabora certificaciones de disponibilidad presupuestaria.
- Elaboración de Comprobante Único de Registro del Compromiso presupuestario.
- Recepción de documentación necesaria para la elaboración de nómina como son: ingresos y salidas de personal, acciones de personal por multas y descuentos de remuneración, pago de horas extras, planillas de organizaciones para descuentos, renunciaciones, otros.

- Elaboración de nómina de jubilados, programa 20 fondos fiscales y ex ebas, programa 01 ex fonin, programa 24 neonatología, programa 50 planificación familiar, programas 25 Manuela Espejo con sus respectivos cálculos para ingreso por horas extras y descuentos por multas y sanciones, de las organizaciones, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, anticipos de remuneraciones.
- Elaboración de nómina de jubilados, programa 20 fondos fiscales y ex ebas, programa 01 ex fonin, programa 24 neonatología, programa 50 planificación familiar, programas 25 Manuela Espejo para el pago de la décima tercera remuneración, décima cuarta remuneración, liquidaciones por renuncia, desahucios.
- Elabora y envía el reporte de archivo planos de nómina al Ministerio de Finanzas.
- Elaboración y validación del Comprobante Único de Registro contable de nómina, horas extras, fondos de reserva, décima cuarta remuneración, décima tercera remuneración, liquidaciones.
- Verificación de información de nómina con los distributivos en el e-SIPREN.
- Elaboración e impresión mensual de confidentiales de nómina de jubilados, programa 20 fondos fiscales y ex ebas, programa 01 ex fonin, programa 24 neonatología, programa 50 planificación familiar, programas 25 Manuela Espejo .

- Cruce de información mensual de pre planillas de aportes personal y patronal al IESS en el e-SIPREN.
- Verificación de información mensual de planillas de: préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, acumulación de fondos de reserva para su respectivo descuento.

#### **e) Analista de Contabilidad**

- Dirige, coordina y supervisa las funciones de contabilidad.
- Revisa informes contables.
- Realiza control concurrente de los procesos contractuales.
- Supervisa el ingreso de información contable al programa, de conformidad a normas vigentes.
- Aprobación del Comprobante Único de Registro de gasto devengado
- Aprobación el Comprobante Único de Registro contable de liquidación de viáticos, subsistencias y movilización.
- Aprobación de información ingresada de ajustes contables.
- Elaboración y aprobación de anticipos de remuneraciones.
- Realiza informes de arqueo de caja chica.
- Revisión y aprobación del Comprobante Único de Registro contable de nómina, horas suplementarias y extraordinarias, fondos de reserva, décima cuarta remuneración, décima tercera remuneración.
- Elaboración y aprobación del Comprobante Único de Registro contable de reposición de caja chica.

- Calcula obligaciones tributarias por retenciones efectuadas en relación de dependencia y proveedores de bienes y servicios, para su legalización ante el SRI.
- Elaboración y presentación de declaraciones de impuestos y Anexo Transaccional Simplificado (ATS) en forma mensual al SRI.
- Elaboración y presentación de archivo comprimido en formato xml de Anexo de Retenciones en la Fuente por Relación de Dependencia (REDEP) al SRI.
- Revisa información para devoluciones del IVA.
- Analiza los Estados Financieros.
- Analiza el movimiento de las cuentas contables.

#### **f) Analista de Contabilidad**

- Realiza control concurrente de los procesos contractuales
- Obtiene información para cálculos de valores a pagar y retener.
- Realiza el Comprobante Único de Registro de gasto devengado
- Realiza el Comprobante Único de Registro contable de liquidación de viáticos, subsistencias y movilización.
- Realiza el registro contable por consumo interno de las bodegas de farmacia, alimentación y almacén central.
- Realiza el registro contable por la depreciación de los bienes de larga duración de la institución.
- Realiza el registro contable por donaciones y bajas de los bienes de larga duración de la institución.

#### **g) Analista de Nómina**

- Recepción de documentación necesaria para la elaboración de nómina como son: ingresos y salidas de personal, acciones de personal por multas y descuentos de remuneración, pago de horas extras, planillas de organizaciones para descuentos, renunciaciones, otros.
- Elaboración de nómina de administrativos y contrato colectivo con sus respectivos cálculos para ingreso por horas extras y descuentos por multas y sanciones, de las organizaciones, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, anticipos de remuneraciones.
- Elaboración de nómina de administrativos y contrato colectivo para el pago de la décima tercera remuneración, décima cuarta remuneración, liquidaciones por renuncia, desahucios.
- Elaboración y validación del Comprobante Único de Registro contable de nómina, horas extras, fondos de reserva, décima cuarta remuneración, décima tercera remuneración, liquidaciones.
- Verificación de información de nómina con los distributivos en el e-SIPREN.
- Elabora y envía el reporte de archivo planos de nómina al Ministerio de Finanzas.
- Elaboración e impresión mensual de confidentiales de nómina de personal administrativo y contrato colectivo.
- Cruce de información mensual de pre planillas de aportes personal y patronal al IESS en el e-SIPREN.

- Verificación de información mensual de planillas de: préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, acumulación de fondos de reserva para su respectivo descuento.

#### **h) Responsable de Tesorería**

- Coordina la custodia de recursos económicos y financieros, especies valoradas, y demás documentación negociable.
- Verifica facturas y comprobantes antes de efectuar el pago en el sistema e-Sigef.
- Analiza y controla la documentación producto de las transferencias efectuadas a través del Sistema de Pagos Interbancarios.
- Realiza la transferencia interbancaria de los pagos a proveedores y a otras instituciones del Estado por concepto de impuestos, tasas fiscales u otras obligaciones asumidas por la institución.
- Verifica el control de las transferencias por recaudaciones y movimientos de las cuentas corrientes asignadas a la institución.
- Evalúa y controla las transferencias por recaudaciones y movimientos de las cuentas corrientes asignadas a la institución.
- Realiza los trámites requeridos para las transferencias de las remuneraciones mensuales unificadas y otros rubros económicos.
- Revisa conciliaciones bancarias.
- Verifica información de ingresos de autogestión.

#### **i) Analista de Tesorería**

- Ingresar información de ingresos de autogestión al sistema e\_SIGEF.

- Consolida documentación para conciliaciones bancarias.
- Elabora conciliaciones bancarias entre el Bco. Central.
- Elabora reporte de los movimientos económicos de Autogestión.
- Registra las retenciones de impuestos en el pago de obligaciones por la prestación de bienes y servicios a proveedores en programa SIMAT.
- Genera los comprobantes de retención y su respectivo reporte del pago de obligaciones por prestación de servicios o entrega de bienes de los diferentes clientes externos.
- Realiza reportes de vencimiento de plazos de contratos y garantía

#### **j) Analista de Tesorería**

- Realiza un reporte de los pagos efectuados.
- Registra las retenciones de impuestos en el pago de obligaciones por la prestación de bienes y servicios a proveedores en el sistema e-SIGEF.
- Entrega de comprobantes de retención a proveedores y de confidenciales individuales al personal en horarios establecidos.
- Elabora y genera el formulario 107 Comprobante de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por Ingresos del Trabajo en Relación de Dependencia.
- Elabora reporte de los ingresos de autogestión.
- Genera los comprobantes de pago por obligaciones de prestación de bienes y servicios a proveedores.

### **k) Asistente de archivos**

- Diseña un sistema de procedimientos e instructivos que faciliten el manejo de la documentación.
- Recupera y despacha documentación.
- Clasifica y codifica la documentación de la institución.
- Mantiene actualizado el archivo de la institución.
- Lleva un registro de la documentación interna, externa y la que se encuentra en préstamo.
- Elabora informes de la documentación interna y externa.
- Realiza inventarios y evaluaciones de la documentación, para determinar el archivo pasivo institucional.

El sistema de Archivo de expedientes y de gestión documental físico no está contemplado en ningún proceso del Ministerio de Salud Pública, a pesar de esto la documentación se encuentra archivada en un área denominada Archivos Financieros estos documentos se guardan bajo estricto cuidado y no son proporcionados cuando se los solicita.

Los tramites que ingresan a este departamento poseen varios errores dentro del proceso, con más incidencia en los procesos de compras públicas, mismos que al ser detectados son devueltos reiterativamente, lo que demora las adquisiciones y el cumplimiento de pagos a los proveedores.

Los diferentes procesos son desarrollados por personas que poseen títulos de nivel bachiller y superior sin ninguna especialidad o estudios complementarios en relación a la actividad que desarrollan y se realizan

encargos de funciones o reemplazos de funciones sin ninguna acción de personal previa por lo que se juntan funciones incompatibles por cubrir a los otros funcionarios.

#### **4.6 Revisión de Recursos del Área Financiera del Hospital**

##### **General Enrique Garcés.**

Las visitas al Hospital Enrique Garcés, fueron realizadas en días diferentes y coordinadas con el Ingeniero Luis Vilca Director Financiero, las visitas fueron registradas en el departamento de coordinación académica con la licenciada Ana Gaibor.

Al realiza una de las primeras visitas al departamento financiero se pudo observar que no existe una adecuada distribución del espacio físico; lo que impide la correcta funcionalidad de los servidores que laboran 8 horas diarias; a continuación se detalla las funciones que realizan así como los recursos que ayudan a la consecución de esta funciones.

Antes de empezar a recabar la información se realizó una presentación formal del equipo de maestrante que trabajaría en el departamento financiero por parte del Ingeniero Luis Vilca hacia las personas que laboran en esta área, el primer día solo se realizó una breve descripción de las actividades a realizar, que esperábamos encontrar y de qué forma podríamos contribuir al mejoramiento de sus actividades, posteriormente se realizó formalmente la solicitud de documentos mediante oficio dirigido al Ingeniero Luis Vilca Director Financiero. Las herramientas para la recolección de información se encuentran descritas en la matriz validada y proporcionada por nuestros coordinadores de la

maestría de Gerencia Hospitalaria de la Escuela Politécnica del Ejército.

#### **4.6 Análisis de los Recursos Actuales del Área Financiera del Hospital Enrique Garcés.**

##### **4.6.1.1 Infraestructura - Ambientes**

El departamento Financiero es el área donde se maneja documentos de alta importancia se encuentra dividido únicamente en dos ambientes y una oficina de archivo que se encuentra distante del servicio.

En un área se encuentra el Jefe financiero, los responsables de los procesos de Contabilidad, Presupuesto y Nomina; son siete personas que únicamente se encuentran en un espacio muy reducido y separados algunos por paneles y otros poseen ambientes reducidos.

En otra área se encuentran el personal de Tesorería, mismos que poseen dos ambientes: uno para el responsable de tesorería y otro donde se encuentran dos analistas.

En cuanto al archivo de documentación se encuentra ubicado a una distancia considerable de los servicios antes descritos; si bien la documentación se encuentra archivada de una manera cronológica y en buen estado; se convierte en un potencial riesgo en cuanto al manejo o traslado de la misma a otras dependencias.

##### **4.6.1.2 Recursos Informáticos**

Para los distintos procesos que se desarrollan en el Área financiera se cuenta con Equipos Informáticos; impresoras; copiadoras y procesadores de generación estándar; así como el sistema de internet posee una

cobertura de banda que a veces imposibilita trabajar en los sistemas que son provenientes de la red y se trabaja en línea.

#### **4.6.1.3 Recursos y Materiales de Oficina**

Se maneja una hoja de proveeduría desde bodega central donde se maneja la dotación de:

- Resmas de Papel Bond
- Esferográficos,
- Folders - carpetas
- Lápices, etc.;

Materiales que sirven para la ejecución de éstas actividades administrativas.

#### **4.6.1.4 Mobiliario**

Como no existe un espacio idóneo para la adaptación de los espacios físicos de cada servidor únicamente cuentan con un escritorio y una silla cada uno; archivadores generales y papeleras para cada uno de los escritorios.

### **4.7 Estrategias de Implementación de Procesos**

De las estrategias que puedan surgir al realizar el análisis correspondiente se va a elegir la Estrategia de Definición y estandarización de procesos, objeto del desarrollo de la presente tesis de grado.

### **4.8 Conclusión de los Procesos Actuales**

De acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación de la situación actual, de las visitas de campo realizadas y la aplicación de

normativa nacional actual para procesos financieros, se puede considerar que existe un alta proporción de actividades que pueden ser mejoradas y unificadas o que se pueden omitir o eliminarlos como expone en las herramientas de mejoramiento de Harrington.

Los resultados obtenidos del análisis situacional nos permite plantear la necesidad de buscar mecanismos para eliminar actividades en el proceso, y además es necesario establecer estrategias tecnológicas para reducir el tiempo en aquellas actividades que no agregan valor y que no pueden ser omitidas.

El Hospital Enrique Garcés requiere fortalecer su servicios como Unidad de Salud referencia de entidades con procesos más eficientes, pero no cuenta con sistemas de información modernos que permitan la toma de decisiones oportuna y el control de la gestión; requiere desarrollar e implementar en el área financiera estándares de atención, de oferta de servicios y de distribución de recursos aplicando principios de equidad, transparencia y eficiencia.

El departamento Financiero no cuenta con una estructura orgánica que permita cumplir con los objetivos del nacionales de su ente rector como es el Ministerio de Salud Pública ni de la reforma democrática del estado; con estos criterios se propone estructurar, en este capítulo una propuesta de mejoramiento de los procesos con un mapa de procesos y sus diferentes actividades, y descripciones del proceso, entre otros.

#### **4.9 Formulación de indicadores**

La adopción de indicadores capaces de medir impactos dependerá si la entidad ha podido determinar con certeza los resultados intermedios que se esperan. En otros términos, un buen indicador solo puede surgir de la definición de un objetivo que exprese claramente si las variables del mismo contribuyen o no al resultado esperado. Las mejores experiencias internacionales dan cuenta de que previo a la definición de indicadores y de metas institucionales, se debe impulsar un plan estratégico que apoye la definición de los objetivos y definir los responsables.

Solo a través de la construcción de indicadores en "cascada" (es decir vinculando efectos a lo largo de la cadena de producción pública) es posible relacionar la gestión institucional a la contribución al resultado esperado.

La posibilidad de alcanzar el resultado final de un Programa implica que previamente se hayan alcanzado resultados intermedios. (INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL ( ILPES) CEPAL, 211)

Al establecer indicadores, datos cuantitativos se logrará cuantificar el desempeño de los resultados y actividades del proceso, con el fin de medir la eficacia y eficiencia del mismo. Estos indicadores se encuentran descritos en el capítulo 5 y dentro del anexo 4.

## **CAPITULO V**

### **5. Propuesta**

#### **5.1 Introducción**

La propuesta se la realiza siguiendo la metodología señalada en el capítulo 3, mediante la aplicación de consulta bibliográfica de módulos realizados durante la maestría de Administración Gerencial Hospitalaria.

El presente capítulo inicia con una propuesta de direccionamiento estratégico del Área Financiera del Hospital General Enrique Garcés para luego elaborar el mapa estratégico institucional y la cadena de valor; mismos que constan en el Anexo N° denominado Manual de Procesos del Área Financiera.

Posteriormente se hace un levantamiento de toda la información necesaria para describir y elaborar el mapa de procesos al igual que el inventario y selección de procesos, una vez desarrollado los temas anteriores se procederá a hacer una diagramación, y descripción de cada uno de los procesos y la descripción de sus actividades.

Dentro de la mejora de la Gestión por procesos actualmente el Hospital General Enrique Garcés en cumplimiento a las disposiciones emitidas por el ente rector para garantizar la continuidad y oportuna prestación de los servicios de salud a los ciudadanos; para esto es necesario la articulación de los servicios tanto médicos, técnicos, administrativos y financieros.

#### **5.2 Manual de Procesos del Área Financiera del Hospital General**

**Enrique Garcés**

El Manual de Procesos que se propone a la entidad, es un documento donde se registran todos los procesos con la descripción de las actividades que se realizan en esta casa de salud, que se explica en el Anexo 4.

### **5.2.1 Caracterización de la Unidad Financiera del Hospital General Enrique Garcés.**

1. Reseña histórica de la unidad Financiera del Hospital General Enrique Garcés.
2. Estructura organizacional de la unidad Financiera del Hospital General Enrique Garcés.
3. Productos y/o servicios de la unidad Financiera.-se encontrar los productos entregados, desde el inicio de una actividad hasta la conclusión de la misma, sea esta que se dé solución a las solicitudes o se tengan que devolver los tramites.

### **5.2.2. Cadena de valor del Área Financiera del Hospital General Enrique Garcés.**

Aquí se detalla la propuesta construida en forma coordinada con los actores de la unidad respetando su ámbito de acción. La cadena de valor fue descrita por Michael Porter, la misma categoriza las actividades que producen valor agregado en una organización; a través de la cadena de valor, como se detalle en la Figura N°4.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de las actividades que realiza el Hospital, mediante la cual se descompone la institución en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

**Figura No.4:** Cadena de Valor del Hospital Enrique Garcés



Fuente: presentación del proyecto de vinculación académica ESPE- MSP

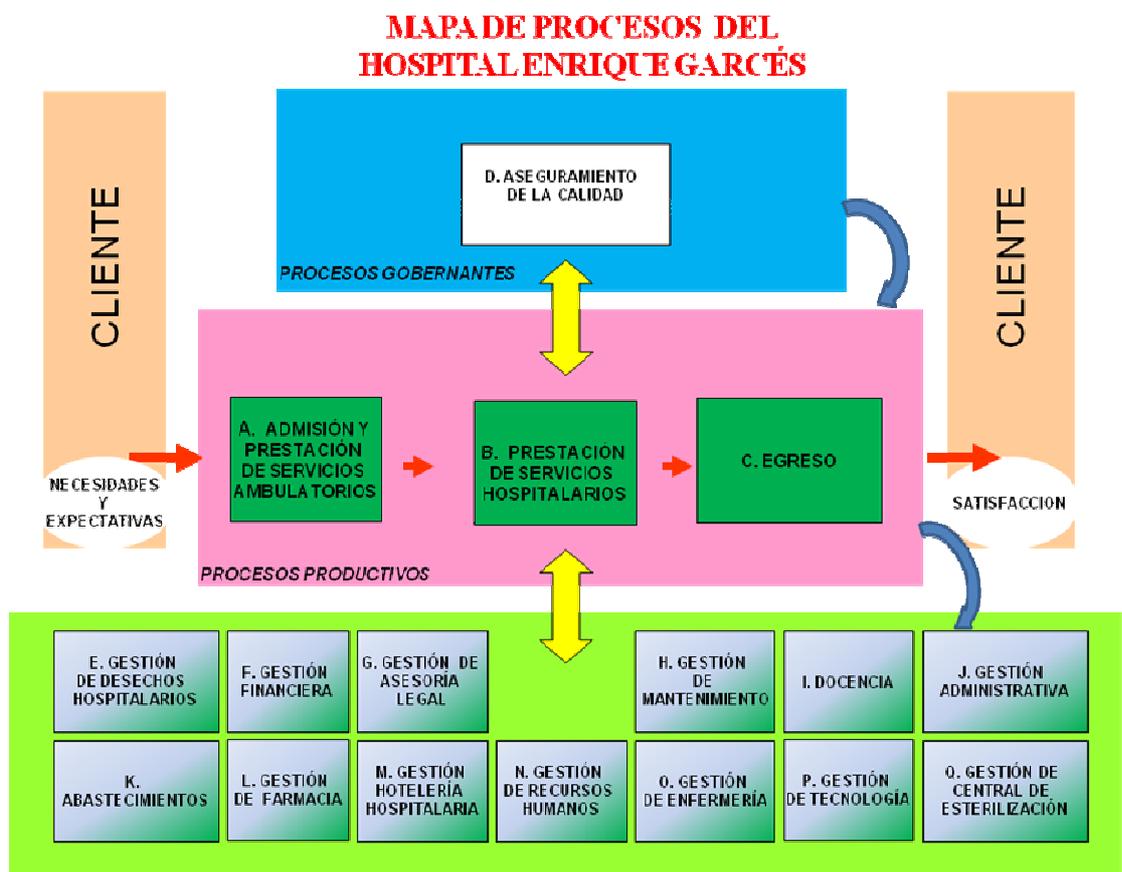
Elaborado por: Ing. Jaime Cadena y Estudiantes de la Maestría Gerencia Hospitalaria ESPE

### 5.2.3. Mapa de procesos del Área Financiera del Hospital General Enrique Garcés.

En la figura No.5 Mapa de procesos del Hospital General Enrique Garcés, se puede observar la interrelación que existe entre los procesos estratégico, operativos y de apoyo.

Aquí se puede evidenciar la interacción de los diferentes procesos del área financiera.

**Figura No.5:** Mapa de procesos del Hospital General Enrique Garcés



Fuente: presentación del proyecto de vinculación académica ESPE- MSP

Elaborado por: Ing. Jaime Cadena y Estudiantes de la Maestría Gerencia Hospitalaria ESPE

#### 5.2.4. Objetivos del Manual de Procesos del Área Financiera del Hospital General Enrique Garcés

Se establece un instrumento técnico administrativo que sistematiza las actividades a través de la estandarización de procesos para la distribución adecuada de las actividades.

#### **5.2.5 Alcance del Manual de Procesos del Área Financiera del Hospital General Enrique Garcés**

Contiene a los procesos del Área Financiera del Hospital Enrique Garcés; constituyéndose en un instrumento donde se establece los lineamientos de carácter general y obligatorio para el Área Financiera del Hospital Enrique Garcés.

#### **5.2.6. Glosario de Términos.**

Terminología relacionada con el proceso del área financiera y que son necesarios conocer para la correcta aplicación del mismo.

#### **5.2.7 Inventario de Procesos.**

Se encontrará la descripción del macro proceso Gestión Financiera con todos los procesos y subprocesos existentes en el mismo.

#### **5.2.8 Descripción del proceso:**

Es una tabla elaborada en Excel que describe el macro proceso, el nombre del proceso y subproceso con su respectiva codificación, el propietario del proceso (responsable).

#### **5.2.9 Descripción de las Actividades**

Es una tabla en la que se describe las diferentes actividades a llevarse a cabo en el proceso, con la descripción detallada de las mismas, el lugar en las que se llevaran a cabo y el responsable.

#### **5.2.10 Representación grafica de los procesos**

Se refleja a través del diagrama de flujo, elaborada en el programa Visio, muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo e identifica como los departamento d funcionales verticalmente orientados afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización con la utilización de símbolos estandarizados.

#### **5.2.11 Tabla de indicadores de cada procesos**

Se elabora en el programa Excel y contiene el proceso, subproceso, nombre del indicador con su definición y formula su unidad de medida, la fuente, frecuencia, meta y responsable.

#### **5.2.12 Anexos**

Documentos e información adjunta al manual de procesos que se incluye al final del manual.

- a. Anexo I Levantamiento de la información
- b. Anexo III Análisis de Valor Agregado procesos actuales
- c. Anexo IV Formulación de Indicadores de cada proceso

con:

Nombre del descriptor:

Definición

Unidad de medida

Unidad operacional

Meta

Responsable de la medición

- d. Anexo V Fundamento legal si el caso lo requiere

- e. Anexo V Medición y seguimientos de Indicadores:

### **5.3 Cuadro de Indicadores.**

Ver Manual de Proceso Anexo IV.

### **5.4 Monitoreo de los Indicadores**

Para el monitoreo de los indicadores de los procesos mejorados en el área de Gestión Financiera del Hospital Enrique Garcés, se emplearon 4 semanas entre los meses de junio y julio del presente año, en vista de que la gran parte de este proceso se maneja con sistemas informáticos y cuya administración y consulta de información la podemos encontrar en línea se obtuvo reportes emitidos desde el sistema informático e-SIGEF, del primer semestre del año, que sirvió para implementar y calcular algunos indicadores diseñados; mismos que pueden ser observados en el Anexo IV del Manual de Procesos.

### **5.5 Capacitación al personal.**

Se procedió a la capacitación del personal del Área Financiera previa solicitud de autorización a los servidores responsables del proceso, cuyos temas a tratar fueron:

- Manual de Procesos de la unidad del departamento financiero
- Indicadores diseñados
- Aplicación y seguimiento de indicadores

La asistencia y participación contó con la colaboración y participación de todo el personal responsable del Área Financiera; para lo cual la autoridad institucional aportó con la logística para el desarrollo del evento.

## **CAPITULO VI**

### **6. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **6.1 Conclusiones**

No se dispone de un Manual de Procesos del Área Financiera que permita la coordinación e integración de los tres principales procesos como son Presupuesto, Contabilidad y Tesorería y consecuentemente la elaboración, validación y registro de la Nómina, producto de esto se determina:

1. El Hospital "Enrique Garcés" o del "Sur" se encuentra administrado en la gestión financiera (Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Nómina) de manera empírica y no cuenta con direccionamiento estratégico sostenible y dinámico que le permita cumplir eficientemente su misión institucional.
2. El personal que integra la Unidad Financiera del Hospital General Enrique Garcés, no aplica en su totalidad las Normas Técnicas de Administración Financiera, lo que determina demora en la ejecución presupuestaria, programación financiera, distributivo de remuneraciones y elaboración de la nómina.
3. No se elaboran informes de seguimiento y evaluación de la gestión financiera que permita establecer indicadores de medición de la calidad de gasto y de integración con el POA Institucional, no existe la relación entre la Planificación y el Presupuesto Institucional.
4. No existe una metodología para la designación de perfiles de usuarios que manejan la Herramienta de Gestión Financiera (eSIGEF

y eSIPREN); que permita limitar su ámbito de competencia y responsabilidad a nivel de los procesos señalados anteriormente.

El espacio físico del Área Financiera no cuenta con una separación de ambientes acordes al desarrollo de sus actividades, dando un ambiente no funcional debido a la aglomeración de las estaciones de trabajos.

El personal del Área Financiera rota sus puestos de trabajo constantemente por lo que sus funciones no son inherentes al proceso en el que laboran; retardando el proceso de atención al usuario interno como externo.

Las funciones, responsabilidades y productos que se generan en el Área Financiera requiere de servidores con mayor conocimiento y formación profesional y no empíricos; por lo que su nivel ocupacional debe enmarcarse dentro de niveles de procesos y no de ejecutores de apoyo.

El personal del Área Financiera no cuenta con actualizaciones de los nuevos procesos de Modernización del Sistema de Salud; en cuanto a la Implementación del Nuevo Modelo de Atención Integral en Salud; la Red Pública Integral de Salud; Prestación de Servicios de la Red pública y Complementaria de Servicios de Salud; dentro de las cuales se necesita la difusión de los nuevos sistemas que actualmente el Gobierno, como son Gobierno por Resultados (GPR) y Gestión Integrada de Recursos Gubernamentales (GIRG).

No posee un registro del plan de adquisiciones en base a estadísticas de producción hospitalaria, por lo que estas deben ser obtenidas en base a históricos y al cálculo manual que hacen los jefes departamentales sin

tomar en cuenta los saldos actuales ni los valores que ya han sido invertidos para la gestión hospitalaria.

## **6.2 Recomendaciones**

Elaborar el Manual de Procesos del Área Financiera que permita la coordinación e integración de los tres principales procesos como son: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería; y consecuentemente lo vinculado a la elaboración, validación y registro de la Nómina y demás productos de la Dirección, esto permitirá:

1. El Hospital General "Enrique Garcés", debe orientar la administración del Área Financiera en las Normas Técnicas y Conceptuales ya descritas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, LOSEP y Código de Trabajo; disposiciones que son la base para la gestión financiera pública, por lo que el Estatuto Orgánico del Hospital su direccionamiento estratégico deberá fortalecer la gestión financiera basado en esta normativa de manera que sus procesos se desarrollen de manera sostenible y dinámico.
2. Socializar entre todo el personal que integra la Unidad Financiera los Componentes del Sistema de Administración Financiera; de Recursos Humanos y Remuneraciones aplicado a la parte financiera, a fin de conocer y mejorar la ejecución presupuestaria, su vinculación con la contabilidad gubernamental y la tesorería de manera que su gestión sea oportuna y de calidad
3. Levantar un proceso de registro de información financiera; que permita establecer indicadores de gasto respecto a la calidad de

atención hospitalaria y otros indicadores financieros de los procesos, que permitan elaborar informes de seguimiento y evaluación de la gestión financiera y de cumplimiento de la integración con el POA Institucional.

4. Establecer una metodología para la designación de perfiles de usuarios en cumplimiento al Acuerdo Ministerial N°063 del mes de abril de 2012; emitido por el Ministerio de Finanzas; mismo que se constituye en una herramienta que permite administrar los sistemas de Gestión Financiera (e-SIGEF y e-SIPREN); limitando el ámbito de competencia y responsabilidad a nivel de los procesos señalados anteriormente.

Revisar el espacio físico del Área Financiera del Hospital del Sur de forma que se cuente con ambientes acordes al desarrollo de sus actividades y separación de procesos y se convierta en funcional de acuerdo a las normas de Salud y Bienestar Ocupacional.

Elaborar un plan de rotación de funcionarios recomendable cada año a fin de socializar todos los procesos del área financiera y evitar grupos de poder y de corrupción ya que se relacionan con empresas privadas y proveedores.

Definir una metodología clara de aplicación de los diferentes perfiles y claves de usuarios en función del ámbito de competencia y responsabilidad de los procesos que permita contar con servidores con mayor conocimiento y formación profesional; por lo que su nivel ocupacional debe enmarcarse dentro de niveles de procesos.

Coordinar con la unidad de Talento Humano la revisión a la clasificación de los puestos en función de: competencias responsabilidad, productos, perfil de puestos y procesos; elaborando un Plan de Capacitación y Profesionalismo Público con las nuevas normas y disposiciones legales financieras que fomenten mejorar las capacidades de trabajo de los servidores, esta capacitación debe coordinarse con los Ministerios de Finanzas; de Relaciones Laborales, así como INCOP y SENPLADES y velar el cumplimiento de la jornada laboral; programas del ministerio de Salud Pública y de los nuevos sistemas que actualmente el Gobierno, como son Gobierno por Resultados (GPR) y Gestión Integrada de Recursos Gubernamentales (GIRG).

Elaborar un plan de adquisiciones en base a estadísticas de producción hospitalaria, su base histórica, tomar en cuenta los saldos actuales y los valores que ya han sido invertidos para la gestión hospitalaria.

## BIBLIOGRAFIA

CODIGO ORGANICO DE PLANIFICACION Y FINANZAS PUBLICAS, componentes de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, pagina web del ministerio 2012

CHASE R. JACOBS, R. (2005). *Administracion de la poblacion y operacion para una ventaja competitiva*. Mexico D.F.: MC GRAW HILL.

FERNANDEZ, A. (2004). *Investigacion y Tecnicas de Mercado*. Madrid: MAD, S. L.

FINANZAS, M. D. (2008). *Normas Tecnicas del Sistema de Administracion Financera*. Quito.

GIL.ET.AL. (2004). *Metodologia en gestion de proceos*. Madrid. Espana: Graficas Dehon.

HAMMER,M.(1994) Reingenieria. Bogotá. Norma.

HARRINGTON, JAMES.(1994).*Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá

JACOBS, B. (2005). *Evaluacion de los Servicios de Salud*. Medellin: CIB.

MEJIA, B.(2007). Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de las Empresas, Bogotá: Fondo Ecoe Ediciones.

MINISTERIO DE FINANZAS, eSIGEF página web del ministerio, instructivo y ejecución presupuestaria, 2012.

MINISTERIO DE SALUD, (2011) Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos, página web del ministerio, 2012.

OFICIAL, R. N. (2011). *Codigo Organico de Planificacion y Finanzas Publicas*. Quito, Pichincha, Ecuador: SEMPLADES.

PACHECO, J. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Mc Graw – Hill.

PORTER, MICHAEL.(2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona. Deusto.

PORTER, MICHAEL.(1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona. Plaza & Janes Editores S.A.

## ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

**AMP/DIS.-** Reformas Tipo Ampliación / Disminución

**AVA.-** Análisis del Valor Agregado.

**COPYFP.-** Código de Planificación y Finanzas Públicas.

**CUR.-** Comprobante Único de Registro

**E-SIGEF.-** Sistema Integrado de Gestión Financiera.

**e-SIPREN.-** Subsistema Presupuestario de Remuneración y Nómina

**FODA.-** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas, se utilizan para

Identificar y analizar todos estos puntos de una empresa.

**GIRG.-** Gestión Integrada de Recursos Gubernamentales

**GPR.-** Gobierno por Resultados

**MF.-** Ministerio de Finanzas

**MPE.-** Mejoramiento de Procesos de la Empresa.

**MSP.-** Ministerio de Salud Pública.

**PAPP.-** Plan Anual de Política Pública

**PGE.-** Presupuesto General del Estado

**PIB.-** Producto Interno Bruto

**SAFI.-** Sistema de Administración Financiera Institucional

**SINFIP.-** Sistema Nacional de Finanzas Públicas.

**TIC.-** Tecnologías de la información y la comunicación.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**ACTIVIDAD:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

**CALIDAD.-**Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen los requisitos.

**CLIENTE.-**Persona u organización externa o interna en una empresa que recibe resultado de algún proceso.

**CAPACIDAD.-**Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumpla los requisitos para ese producto.

**EFICACIA.-** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**FACTURA.-** Comprobante Tributario de transacción.

**GESTIÓN.-** Actividades coordinadas para dirigir una organización.

**INDICADOR:** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

**INTRA 1.-** Las reformas tipo INTRA1 son cambios en la estructura presupuestaria a nivel de Programas, Proyectos, transferencias entre grupos de gasto e incluso en la fuente de financiamiento.

**INTRA 2.-** Son reformas presupuestarias que modifican la distribución en los Grupos e ítems, no así en la Fuente de Financiamiento.

**INTRA UE.-** Son reformas a nivel de Ítem. Si una institución desea realizar

la transferencia entre Unidades Ejecutoras.

**INTER entre Unidades Ejecutoras.-** Son reformas presupuestarias de traspaso de montos entre dos o más instituciones y se harán exclusivamente sobre los saldos disponibles no comprometidos.

**MACROPROCESO.-** Conjunto de procesos

**MANUAL.-** Libro que contiene abreviadas las nociones de un arte. Fácil de manejar

o realizar, por extensión, fácil de comprender o interpretar.

**PROCESO:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

**PROCESOCLAVE:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

**PRODUCTO.-** Resultado de un producto.

**PROVEEDOR.-** Organización o persona que proporciona un producto.

**PROYECTO:** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos la diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la operatividad de los proyectos.

**REFORMA PRESUPUESTARIA.-** Son modificaciones que se realizan mediante la utilización de los distintos tipos de reformas presupuestarias que el sistema e SIGEF soporta.

**SATISFACCIÓN:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus

requisitos.[UNE-EN ISO 9000:2005;3.1.4]

**SERVICIO:** Resultado de llevar a cabo una actividad, generalmente intangible, por parte de la Unidad, dirigida a los usuarios.

**SISTEMA:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los Procesos.

**SUBPROCESOS:** Son partes bien definidas en un proceso, su identificación puede

resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**TRANS.-** Es una reforma a nivel de Ingresos en la cual solo se pueden transferir recursos entre ítems de un mismo grupo de ingreso y para una misma fuente de financiamiento.