



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA
PARA EL HOSPITAL DEL DIA DE LA UNIVERSIDAD
CENTRAL DEL ECUADOR”

AUTOR: DOLORES MARIUXI SANTANA MARÍN

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR, AUDITOR

Año 2011

INDICE

CONTENIDOS

CERTIFICACIONES

Declaración de responsabilidad	i
Certificado de tutoría	ii
Autorización de publicación	iii

INTRODUCCION

CAPITULO 1	1
Política financiera: Análisis de su Aplicación y Gestión en el Hospital del Día de la Universidad Central	1
1.1 Análisis Situacional Macro	1
1.1.1 Descripción de la institución	1
1.2 Política Financiera Nacional	3
1.2.1 Política fiscal	5
1.2.2 Política monetaria	6
1.2.3 Política comercial	6
1.2.4 Gasto público	7
1.2.4.1 Educación	7
1.2.4.2 Salud	10
1.3 Política Financiera Institucional	13
1.3.1 Funciones generales del departamento financiero	15
1.4 Planificación Institucional vs. Política Financiera	17
1.5 Aplicación y Gestión Financiera del Hospital del Día	18
1.5.1 Planteamiento del problema:	18
1.5.2 Importancia y justificación del tema	19
1.6 Planificación Estratégica	21
1.6.1 Misión	21
1.6.2 Visión	21
1.6.3 Políticas	21
1.6.3.1 Políticas éticas con servidores públicos	22
1.6.3.2 Políticas éticas con la comunidad	22
1.6.3.3 Políticas éticas con otras instituciones	23
1.6.3.4 Políticas éticas con el ambiente	24
1.6.4 Estrategias	24
1.6.5 Metas	25
1.6.6 Orgánico Estructural del Hospital del Día	26

1.6.7	Estructura Orgánica	27
1.6.7.1	Área médica	28
	Departamento de servicios auxiliares de diagnóstico y	
1.6.7.2	tratamiento	28
	Departamento de servicios técnicos de colaboración	
1.6.7.3	médica	28
1.6.7.4	Área administrativa	29
 CAPITULO 2:		30
Análisis Situacional de la Gestión Financiera		30
2.1	Análisis Situacional de la Gestión Financiera	30
2.1.1	Expectativas de elementos externos	36
2.1.2	Expectativas de los elementos internos	37
2.1.3	Desempeño pasado	38
2.1.4	Situación actual	39
2.1.5	Pronóstico	40
	Identificación de oportunidades, debilidades, fortalezas y	
2.1.6	amenazas	41
	2.1.6.1 Matriz de aprovechamiento	42
	2.1.6.2 Matriz de vulnerabilidad	43
 CAPITULO 3		44
Marco Legal		44
3.1	Normas Técnicas de Control Interno a ser difundidas, implementadas y evaluadas para optimizar la Gestión	46
3.1.1	Objetivos generales del control interno	46
3.1.2	Principios fundamentales del control interno	49
3.1.3	Componentes del control interno y procedimientos de evaluación	50
3.1.4	Tipos y fases del control interno	51
	Principales normas y procedimientos de control interno aplicables	
3.1.5	en el área financiera del Hospital del Día	52
	3.1.5.1 Normas de control interno gerencial	56
	3.1.5.2 Normas de control interno contables	69
	3.1.5.3 Normas de control interno para presupuesto	75
	3.1.5.4 Normas de control interno para tesorería	86
	3.1.5.5 Normas de control interno para anticipos de fondos	89
	Normas de control interno para inversiones en existencias	
	3.1.5.6 y de bienes de larga duración	90
	3.1.5.7 Normas de control interno para talento humano	93

	Normas de control interno para el área de sistemas	
	3.1.5.8 computarizados	94
3.2	Normas y procedimientos técnicos de Control Contable y Financiero	96
3.2.1	El catálogo de cuentas y la presentación de estados financieros	97
3.2.2	Informes Financieros: Identificación de ingresos, gastos, activos, pasivos y patrimonio	100
	3.2.2.1 Balance de Comprobación	101
	3.2.2.2 Estado de Resultados	101
	3.2.2.3 Estado de Situación Financiera	104
	3.2.2.4 Estado de Flujo de Efectivo	105
	3.2.2.5 Notas a los Estados Financieros	107
3.3	Normas y procedimientos para el control de las obligaciones tributarias en el área financiera del Hospital del Día.	107
3.3.1	Las retenciones del impuesto al valor agregado I.V.A	108
3.3.2	Declaración y pago de retenciones (IVA e impuesto a la renta)	114
3.3.3	Las devoluciones del IVA en el sector público	116
3.3.4	Retención en la fuente del impuesto a la renta	117
3.3.5	El crédito tributario por retenciones del impuesto a la renta	120
3.3.6	Los comprobantes de venta	121
3.4	La planificación de eventos de capacitación actualización y especialización para el talento humano del área financiera	125
	CAPITULO 4	129
	Propuesta del Manual de Gestión Financiera	129
4.1.	Propuesta de Manual de Gestión Financiera	129
4.1.1	Bases conceptuales	132
	4.1.1.1 La administración financiera	132
	4.1.1.2 El presupuesto	133
	4.1.1.3 Clasificadores presupuestarios	133
	4.1.1.4 Ciclo presupuestario	135
	4.1.1.5 Programación	135
	4.1.1.6 Formulación	136
	4.1.1.7 Aprobación	136
	4.1.1.8 Ejecución	137
	4.1.1.9 Seguimiento y evaluación	138
	4.1.1.10 Clausura y liquidación	138
4.2	Misión, Visión, Valores, Políticas y Estructura Organizacional y Funcional	139
4.2.1	Visión	139
4.2.2	Misión	139
4.2.3	Valores y principios	140
4.2.4	Objetivo general	140

4.2.5	Objetivos específicos	140
4.2.6	Políticas	142
4.2.7	Productos sustantivos	142
4.2.8	Organigrama	143
4.2.9	Estructura funcional	144
4.3	Plan Operativo Anual	148
4.3.1	Marco conceptual para la elaboración del POA	149
4.3.2	Plan Operativo Anual Ajustado	150
4.4	Presupuesto Institucional	152
4.5	Control Interno	154
4.5.1	Ambiente de control	156
4.5.1.1	Integridad y valores éticos	157
4.5.1.2	Competencia profesional	160
4.5.1.3	Capacitación y plan de carrera del personal	164
4.5.1.4	Atmósfera de confianza mutua	164
4.5.1.5	Filosofía y estilo de la dirección	165
4.5.1.6	Propuesta del modelo	165
4.5.1.7	Sistema de gestión basado en indicadores	168
4.5.1.8	Diseño y características de los indicadores	172
4.5.1.9	Ficha técnica	175
4.5.1.10	Marco conceptual	178
4.5.1.11	Gestión global o macro organización	180
4.5.1.12	Gestión específica o macro organización	181
4.5.1.13	Verificación de control administrativo	183
4.5.1.14	Administración de personal	185
4.5.1.15	Economía	193
4.5.1.16	Eficiencia	199
4.5.1.17	Eficacia	201
4.5.1.18	Ecología	202
4.5.1.19	Ética	204
4.5.1.20	Calidad	204
4.5.1.21	Impacto	205
4.5.1.22	Indicadores financieros básicos	207
CAPITULO 5		211
Conclusiones y Recomendaciones		211
5.1	Conclusiones	211
5.2	Recomendaciones	212
BIBLIOGRAFIA		214

CAPITULO 1

POLÍTICA FINANCIERA: ANALISIS DE SU APLICACIÓN Y GESTIÓN EN EL HOSPITAL DEL DIA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL

1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL MACRO

1.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La organización del Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador, es una dependencia universitaria con fundamento legal de la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador que establece la obligación de las Universidades y Escuelas Politécnicas de mantener un Departamento de Bienestar Estudiantil destinado entre otras obligaciones “a ofrecer los servicios asistenciales que se determinen en los Estatutos”. La Universidad Central de acuerdo al Estatuto, posee un Rector y dos Vicerrectores: Académico; y, Administrativo y Financiero. Del Vicerrector Administrativo y Financiero depende el Servicio de Bienestar Universitario del que forma parte el Hospital del Día. El Hospital del Día es dirigido por un Director.

Su origen se encuentra en el año 1949, en el Servicio Médico Universitario que, con recursos limitados, tanto económicos como humanos, atendía las necesidades de la comunidad universitaria.

La trayectoria de la Universidad Central con su importante número de estudiantes generó un crecimiento de la demanda y de la oferta del servicio que de manera paulatina, en sesenta años de existencia, fue transformándose de Dispensario a Servicio Médico y en la actualidad en Hospital del Día. Por el carácter autónomo garantizado en la ley, así como por la finalidad académica de la Universidad, determina que la prestación de servicios no sea una unidad dependiente del Ministerio de Salud, a pesar de contribuir con su acción a las políticas del sector.

En marzo del 2001 se constituyó como Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador, localizado en la parroquia Belisario Quevedo, en el centro norte de la

ciudad de Quito, provincia de Pichincha. Está ubicado en el interior del perímetro de la ciudadela universitaria, en el sector occidental, edificio de la antigua Residencia Universitaria. Esta ubicación le permite mantener nexos con un segmento numeroso de los barrios que se encuentran a su alrededor: San Juan, América, Miraflores, La Gasca, Las Casas, La Comuna, La Mariscal.

Grafico No. 1: Ubicación geográfica del Hospital del Día



Fuente: Documentos del Departamento de Planeamiento
 Elaborado: Departamento de Planeamiento de la Universidad Central del Ecuador

La Universidad Central del Ecuador cuenta con una población estudiantil proveniente de todo el ámbito geográfico del país, y recorre todos los estratos

económicos (bajo, medio, medio alto y alto). El objeto primordial de atención del Hospital Universitario son estos estudiantes, su principal dinámica poblacional. No obstante, identificándose con el servicio a la comunidad en general, brinda atención médica a todo particular que acude a él, manteniendo como aspectos fundamentales calidad y bajos costos. Asisten pacientes particulares de todo estrato social, especialmente de los más necesitados. El Hospital del Día mantiene tarifas mínimas y cuenta con categorías para el cobro de sus servicios, lo que hace de esta Unidad de Salud aceptada y requerida por otras instituciones por sus procedimientos y la alta calidad de ellos.

La satisfacción del usuario del Hospital del Día es el resultado de las decisiones e intervenciones que se caracterizan por una actuación científica y técnica que valora la evidencia identificable y cuantificable.

El Hospital del Día ha tenido un desarrollo progresivo y actualmente posee una muy buena infraestructura física, tecnológica y de recursos humanos. Dispone de amplias áreas para la atención por profesionales de reconocido prestigio en emergencias y consulta externa. Además cuenta con un quirófano en el que se realizan cirugías que no requieren hospitalización prolongada, el paciente debe permanecer pocas horas en recuperación.

Como complemento a esta atención médica se tiene los laboratorios clínicos que realizan diversos exámenes complementarios que apoyan a los profesionales en el diagnóstico y tratamiento adecuado. En la farmacia se expenden medicamentos genéricos y de marca, a precios notablemente bajos que en el ámbito privado.

1.2. POLÍTICA FINANCIERA NACIONAL

La sección sexta, del capítulo cuarto, del título sexto de la Constitución redactado por la Asamblea de Montecristi, entrega como facultad exclusiva a Carondelet la política monetaria, cambiaria y financiera del país.

Según el artículo 302 de la Constitución, el Presidente de la República deberá suministrar medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia; establecerá los niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera; orientará los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país, y promoverá niveles y relaciones entre las tasas pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

En el artículo 303, la Asamblea convirtió al Banco Central en un instrumento del Ejecutivo para la formulación de la política monetaria, crediticia y cambiaria. E inmediatamente agregó que “la ley regulará la circulación de la moneda con poder liberatorio en el territorio ecuatoriano”.

En líneas generales, la Constitución de la República dejó al país sin un organismo independiente que analice, sin la presión del gobernante de turno, las cuentas fiscales, y deja abierta la puerta para la salida de la dolarización. No se explica de otra manera la atención a la política monetaria, a la que se renuncia en una economía dolarizada.

En reiteradas ocasiones se ha cuestionado el proceso de dolarización en el país por la sencilla razón de haberle quitado al Ecuador el manejo de su política monetaria; es decir, su capacidad para emitir billetes y controlar el circulante.

“Tenemos todo un plan de abrir nuevas embajadas, nuevas oficinas comerciales. Tenemos que enfatizar la política comercial, ya que no tenemos política monetaria, si queremos que se sostenga la dolarización”, aseguró el presidente el 7 de junio de 2008, cuando se elaboraba la Constitución en Montecristi, bajo la dirección del Buró Político de Acuerdo País.

1.2.1 POLÍTICA FISCAL

El estado es un importante regulador de la política económica ya que actúa directamente por varias vías: Gravando el ingreso, realizando transferencias, esto es, influyendo en la cantidad de ingreso disponible para consumo y ahorro, y comprando bienes y servicios. Las compras del sector público constituyen la demanda de bienes y servicios por parte del estado. Las transferencias son los pagos estatales realizados sin la contraprestación correspondiente de bienes y servicios por parte del receptor. Debido a la existencia de transferencias por parte del gobierno hacia el sector privado debemos hablar de impuestos netos, que son la cantidad que paga el sector privado al estado descontando las transferencias que recibe de éste.

Las decisiones del gobierno en materia de política fiscal se plasman en el presupuesto del sector público, el presupuesto del sector público es una descripción de sus planes de gasto y financiamiento. Cuando los ingresos son superiores al gasto hay superávit presupuestario, y, cuando ocurre lo contrario, hay déficit.

Déficit Presupuestario = Gasto Público – Ingresos Públicos

Déficit Presupuestario = Compras de Bienes y Servicios – Impuestos Netos

El sector público financia sus gastos básicamente a través de impuestos, los impuestos no aparecen directamente como componentes de la demanda agregada, pero el consumo que si es un componente de la demanda agregada depende del ingreso disponible. Resulta por tanto que los impuestos afectan directamente a la demanda agregada puesto que a un menor ingreso disponible le corresponde un menor consumo. Así mismo el gobierno al reducir el gasto público disminuye la demanda agregada, y al contrario esta aumenta cuando incrementa el gasto

público. Este gasto público es la demanda que hace el estado de bienes y servicios.

Como conclusión se puede afirmar que la política fiscal la integran las decisiones del gobierno referente al gasto público y a los impuestos.

1.2.2 POLÍTICA MONETARIA

Las políticas de tipo monetaria son un conjunto de medidas adoptadas por el Banco Central orientadas a controlar la cantidad de dinero o las condiciones de crédito, por ejemplo operaciones de mercado abierto o modificaciones del encaje bancario. Estas medidas las toman con el objetivo de precautelar la adecuada circulación de la masa monetaria existente, para evitar excesos o escasez del dinero circulante en una economía.

1.2.3 POLÍTICA COMERCIAL

La política comercial influye sobre el comercio internacional mediante aranceles, cuotas, barreras no arancelarias y subsidios a la exportación. De hecho un régimen comercial internacional de perfecto libre comercio, es decir, una libre circulación de bienes y servicios entre países sin ningún tipo de trabas, no es imposible observar en el mundo real. Pero para efectos de nuestro país es casi imposible competir con el mercado mundial sin tener ciertas barreras que protejan nuestra escasa competitividad, tanto de precios como de calidad. En la literatura económica a este tipo de disposiciones se las denomina medidas proteccionistas, que en ocasiones lo que se busca indirectamente es proteger a una industria que se considera estratégica para la seguridad nacional.

Las políticas comerciales que deberíamos emplear tienen que estar encaminadas a proteger principalmente a las pocas industrias que generan empleo en nuestro

país, tales como manufactura, artesanías, calzado, cuero, textiles, y productos agroindustriales.

1.2.4 GASTO PÚBLICO

1.2.4.1 EDUCACIÓN

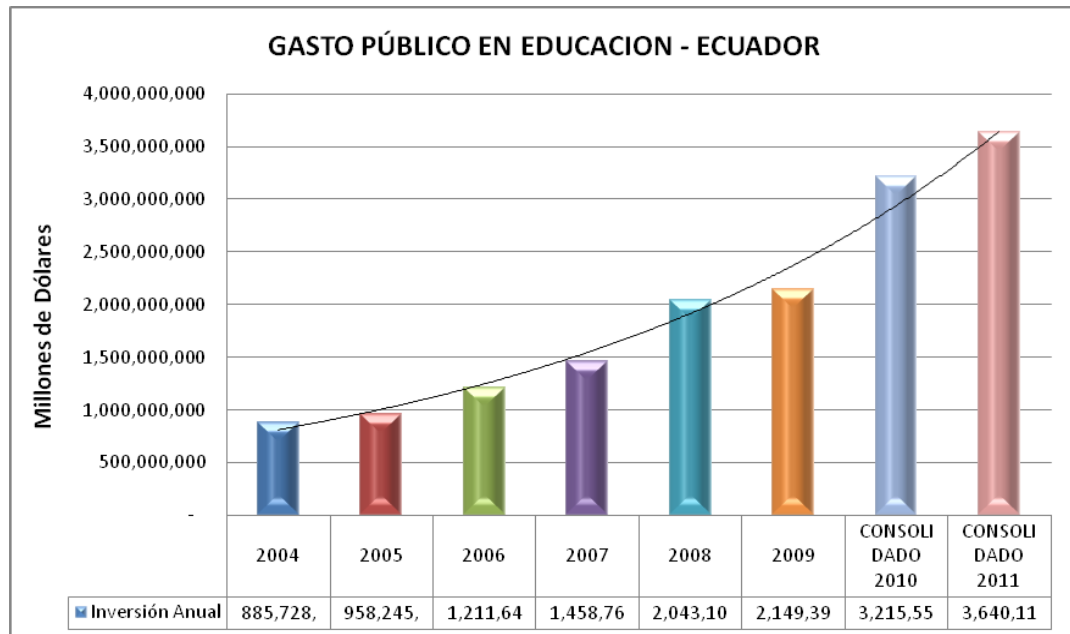
La sección quinta, del capítulo segundo, del título segundo de la Constitución de la República garantiza la Educación como un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, (...).

El párrafo cuarto del artículo 28 de la constitución describe que “La educación pública será universal y laica en todos los niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive”.

El gasto público en educación muestra una tendencia creciente en el período 2006 - 2010, durante el cual aumentó a una tasa promedio anual de 20.91%, mientras que en el período anterior registró una tasa de crecimiento promedio anual de 19.8%.

El mayor gasto público en educación es especialmente importante en los años 2008 y 2010 (ver Gráfico 1), en los cuales se registran montos de 2,043 y 3,216 millones de dólares respectivamente, muy superiores al promedio de los últimos diez años.

Grafico No. 2: Gasto Público en Educación



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas
Elaborado por: Mariuxi Santana

Estos son algunos de los padecimientos que soporta el Ecuador en materia de educación:

- La educación ya no es gratuita (constitucionalmente lo es, pero en su realidad no se aplica, ya que las instituciones educativas se ven obligadas a generar costos adicionales para los padres de familia por haberes varios)
- De acuerdo a los datos publicados por el Ministerio de Economía y Finanzas, el presupuesto del sector de la educación para el ejercicio económico 2010 supera los 3.215 millones de dólares que son manejados directamente por el Ministerio de Educación, lo que significó un incremento del 33,16% en relación a los fondos asignados el 2009.
- Los planteles educativos y demás centros de aprendizaje se encuentran en ruinas (pedagógica y estructuralmente, siendo esto un factor primordial que afecta la productividad).

Tabla No. 1: Estadística de Inversión en Educación en Ecuador

<u>Inversión educativa</u>		
Egresos del Presupuesto del Gobierno Central		
(millones de dólares)		
Año	Millones de dólares	En relación al PIB
2004	885.73	2.6
2005	958.25	2.6
2006	1211.64	2.4
2007	1458.76	2.9
2008	2043.11	3.1
2009	2149.40	3.6
2010	3215.56	4.2
2011*	3640.12	4.2

Fuente: Banco Central del Ecuador

*Proforma para el año 2011, con PIB referencial 2010.

El cumplimiento de los objetivos del sistema educativo nacional depende de su disponibilidad de recursos; el gasto público en educación explica, en buena medida, el avance o deterioro de la oferta educativa del país. Los logros significativos de los años 1970 en el nivel educativo de los ecuatorianos están relacionados con la expansión del gasto público propiciada por las rentas petroleras de aquellos años. En 1980, la inversión en educación ubicó al Ecuador entre los países de América Latina con alto gasto educativo, pero al fin de la década fue superado en su inversión educativa por la mayoría de los países que antes mostraban una inversión inferior. Durante estos años, el progreso de la cobertura y oferta del sistema bajó su ritmo de avance; a pesar de la fuerte restricción en el gasto público, los efectos de largo plazo de la inversión de la década anterior contribuyeron a que la educación no sufriera un deterioro inmediato. Si bien en la década de 1990 el gasto en educación mostró indicios de recuperación, la cobertura y oferta institucional muestran no sólo un estancamiento sino algunos signos de deterioro; es decir, se observa el impacto retrasado de los recortes presupuestarios de la década anterior así como de la agudización de los problemas de organización de los servicios educativos.

Toda vez que hemos analizado el sector de la educación, debido a que la entidad pertenece al sector de la educación superior, y también recibe recursos del estado, se ha estimado conveniente analizar la situación de la educación superior en el Ecuador.

Ahora analicemos que es lo que sucede en el sector de la salud en el Ecuador.

1.2.4.2 SALUD

La sección séptima, del capítulo segundo, del título segundo de la Constitución de la República garantiza la Salud como un derecho gratuito mediante políticas económica, sociales, culturales, educación y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral del salud, (...).

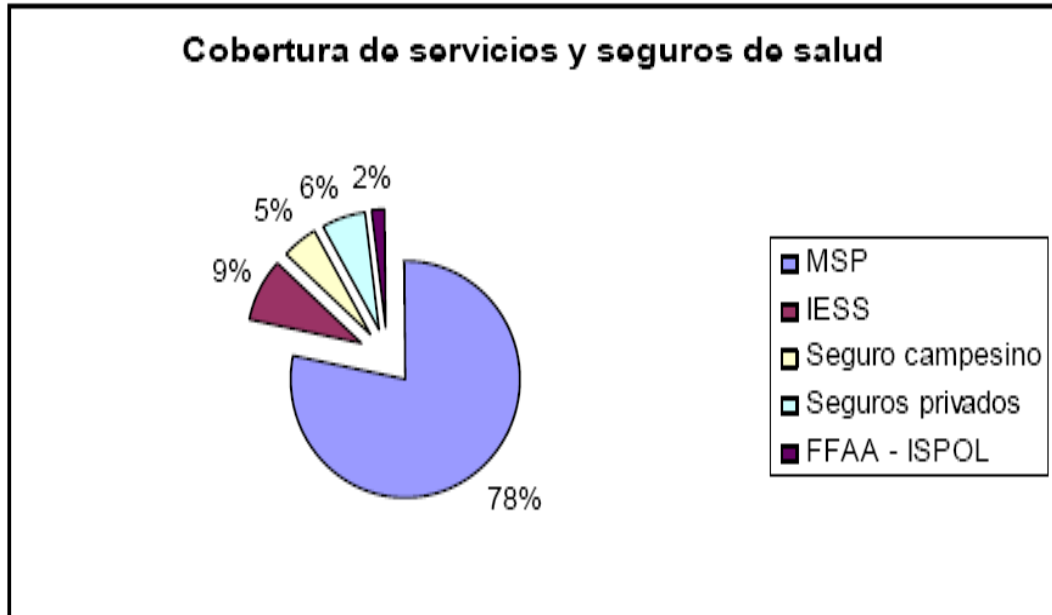
La Salud Pública en el Ecuador está bajo la responsabilidad del Ministerio de Salud Pública, MSP el que es a su vez el organismo rector del Sistema Nacional de Salud, su presupuesto y la ejecución del mismo dan cuenta de la dedicación del Estado al bienestar de la población medido por su acceso a la salud.

Sin embargo existen instituciones que dan cobertura de salud tan importante como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, que a su vez tiene un componente de seguro campesino que brinda cobertura a gran parte de los campesinos del país bajo un principio de solidaridad social.

Adicionalmente existen poblaciones con coberturas privadas como las Fuerzas Armadas la Policía Nacional que alcanzan a los miembros de estos aparatos y sus familiares, desahogando un tanto el trabajo de atención de las unidades del MSP.

El Gráfico No. 3 muestra las proporciones de la atención de salud a la población ecuatoriana:

Grafico No. 3: Cobertura de servicios y seguros de salud

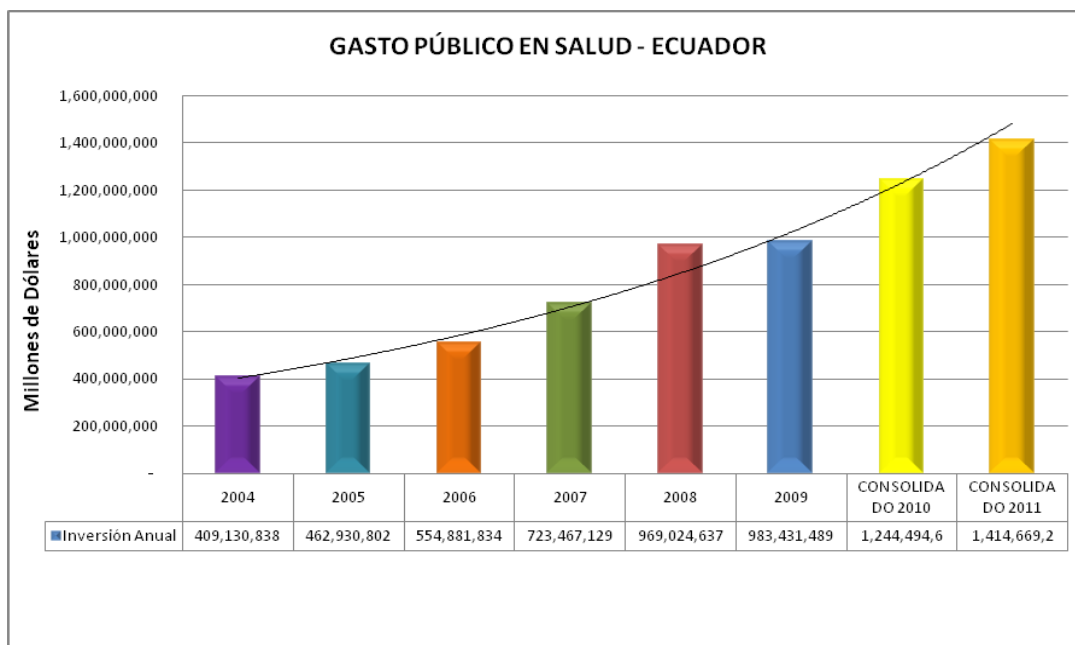


Fuente: Lineamientos Estratégicos del MSP 2007-2011
Elaborado por: Ministerio de Salud Pública del Ecuador

En el transcurso de los últimos años se observa un mejoramiento de las condiciones de salud de la población ecuatoriana, sin embargo, se registran todavía tasas elevadas de mortalidad neonatal, infantil, niñez, materna y general, así como, deficiencias en infraestructura, equipamiento, recursos humanos y limitaciones presupuestarias

El presupuesto del sector salud pasa de USD 409,1 millones en el 2004 a USD 1244,49 millones en el 2010.

Grafico No. 4: Gasto Público en Salud



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas
Elaborado por: Mariuxi Santana

El presupuesto del Ecuador está organizado en dos grandes grupos: Gobierno General, y Empresas Públicas. El Ministerio de Salud Pública forma parte del Gobierno General como parte del Gobierno Central.

El MSP clasifica a los servicios de salud en tres niveles de complejidad técnica médica: áreas de salud (unidades de atención); hospitales (básicos y 2do nivel), y hospitales especializados y de especialidades (3er nivel) división que desde el año 2005 no guarda correspondencia con las unidades ejecutoras descritas en el Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas. Puntualmente, el MSP, considera al hospital básico como parte del segundo nivel de atención, en tanto en el presupuesto del MEF, los hospitales básicos forman parte del presupuesto de primer nivel.

Dentro de la organización del sistema sanitario nacional, las unidades operativas de primer nivel (áreas de salud) son el acceso para el nivel de atención primaria, es decir aquel que presta servicio a todo nuevo problema en salud, centrándose en

la persona más que en la enfermedad. Así, toma en cuenta los factores del entorno del paciente, como por ejemplo la educación sanitaria y la higiene ambiental, entre otros.

1.3 POLÍTICA FINANCIERA INSTITUCIONAL

La Universidad Central del Ecuador una entidad Autónoma hasta el 12 de octubre de 2010, fecha en que se expide la Ley Orgánica de Educación Superior, mediante suplemento del Registro Oficial N° 298 Año I; con capacidad institucional para organizarse y desarrollarse en los campos académico, administrativo, financiero, orgánico y jurídico, para cumplir sus principios y objetivos, dentro de los límites permitidos por la Constitución y la ley. El ejercicio de este principio le obliga a observar responsabilidad, solidaridad social, rendición de cuentas y participación, tanto en la planificación nacional como en las preasignaciones presupuestarias, en conformidad con la Constitución.

Se apega a la Constitución de la República en cuanto a la gratuidad de la educación superior, con responsabilidad académica de los estudiantes, sobre la base del financiamiento oportuno del Estado.

Gobierna en participación de los actores de la Comunidad Universitaria en todo lo que tiene que ver con la institución, en la elección de autoridades universitarias, en la aprobación de instrumentos normativos; la planificación, ejecución y evaluación macro, y micro curriculares.

En sus políticas tiene la evaluación que implica el proceso permanente de seguimiento y evaluación de las actividades que desarrolla la Universidad para garantizar el cumplimiento de sus fines.

De acuerdo con el Estatuto vigente aprobado en julio de 2010, la Universidad Central del Ecuador ejerce su gobierno por los siguientes órganos colegiados y autoridades:

- La Comunidad Universitaria
- El Honorable Consejo Universitario
- El Rector o la Rectora
- Los Vicerrectores o las Vicerrectoras
- Los Consejos Directivos de Facultad
- Los Decanos o las Decanas
- Los Vicedecanos o las Vicedecanas
- Los Consejos de Carrera
- Los Directores o las Directoras de Carreras
- Rectores o Directores de Unidades Anexas

El Honorable Consejo Universitario es el máximo órgano colegiado superior permanente de la Universidad Central del Ecuador, y está integrado por:

- El Rector
- Los Vicerrectores
- Los Decanos
- Los Vicedecanos
- Los Representantes Estudiantiles de las Facultades
- Los Representantes de los Empleados y Trabajadores.

Todos los miembros tienen derecho a voz y voto.

La organización administrativa de la Universidad Central del Ecuador tiene la siguiente estructura:

- Rectorado
- Vicerrectorado Administrativo y Financiero
- Comisión Jurídica
- Comisión Económica
- Comisión Administrativa y de Control
- Dirección General Administrativa
- Dirección General Financiera

- Dirección de Planeamiento Universitario
- Dirección de Planificación Física y Mantenimiento.

De esta manera encontramos el área que nos compete para el presente trabajo la Dirección General Financiera que está a cargo del Director General Financiero que es nombrado por el Rector; quien ejercerá sus funciones con dedicación exclusiva, y es de libre nombramiento y remoción.

1.3.1 FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

- Administrar el sistema de contabilidad, y efectuar mensualmente la consolidación contable con la información de todas las unidades académicas y administrativas.
- Proporcionar apoyo a las actividades financieras de la Universidad y de las unidades académicas.
- Elaborar la proforma presupuestaria anual de la Universidad Central del Ecuador, y administrar los sistemas de gestión financiera y de remuneraciones.
- Analizar, interpretar y presentar semestralmente los estados financieros de la Universidad Central del Ecuador al Vicerrector Administrativo y Financiero.
- Informar al Rector y Vicerrector Administrativo y Financiero, hasta el 15 de febrero de cada año, los resultados de la gestión económico financiera, conjuntamente con la evaluación presupuestaria del año inmediato anterior.
- Mantener un sistema de control sobre las recaudaciones que le corresponden a la Universidad Central del Ecuador y gestionar su recuperación oportuna.

- Presentar al Vicerrector Administrativo y Financiero informes mensuales sobre los resultados obtenidos por las empresas de autogestión.
- Informar al Vicerrector Administrativo y Financiero sobre la creación o supresión de empresas de autogestión, en coordinación con las unidades académicas.
- Efectuar los pagos de contribuciones, impuestos y retenciones al Estado y a entidades privadas, en las fechas establecidas.
- Mantener un plan integrado para el control de las operaciones de carácter financiero que ejecutan las unidades académicas y administrativas.
- Aplicar un sistema de indicadores de gestión financiera y económica, y evaluar su cumplimiento.
- Aplicar el sistema de control interno sobre el manejo económico – financiero en las dependencias de la Universidad Central del Ecuador.
- Supervisar las actividades de los asistentes financieros de las unidades académicas.
- Informar semestralmente al Vicerrector Administrativo y Financiero de las labores realizadas.
- Integrar la Comisión Económica, con voz y sin voto.
- Preparar los informes sobre los presupuestos de los proyectos de autogestión de las unidades académicas.
- Preparar el plan anual de inversiones conjuntamente con las unidades académicas hasta el 15 de abril de cada año.
- Colaborar en el diseño de las directrices presupuestarias conjuntamente con el Vicerrector Administrativo y Financiero.
- Las demás que señalan las leyes, el Estatuto y los reglamentos.

Las áreas Financieras de las Facultades, Centros y demás Direcciones de la Universidad han unificado las normas y procedimientos de control, tanto en el campo de los registros contables e informes financieros, como en el de cumplimiento de las obligaciones tributarias, para el efecto se aplica de manera general, las disposiciones vigentes en estas áreas así como la documentación, procedimientos y mecanismos de evaluación de las transacciones y resultados.

1.4 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL VS. POLÍTICA FINANCIERA

La política pública es el conjunto de principios, objetivos y estrategias, que definen la orientación de una gestión gubernamental; al permitir que las instituciones estatales, la sociedad civil, el sector privado, la cooperación internacional y otros sectores; conozcan, analicen y se organicen alrededor de las propuestas del gobierno.

El Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador, planifica sus actividades tanto económica como operativa de acuerdo a las políticas establecidas por el gobierno central y los organismos de control que lo rige.

En cumplimiento de las políticas financieras del estado, el Hospital ejecuta su Plan Anual de Contratación a través del Sistema Nacional de Contratación Pública y el Sistema Integrado de Gestión Financiera. Incluye en sus actividades la Política de Medicamentos establecida para la fijación de precios por la Comisión de Medicamentos e Insumos del Consejo Nacional de Salud que toma en cuenta el Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos.

En el transcurso de los últimos años se observa un mejoramiento en la aplicación de las normas que establece el Sistema de Rentas Internas para la recaudación y declaración de impuestos del Hospital del Día, acogándose a las políticas del ente regulador.

1.5 APLICACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA DEL HOSPITAL DEL DÍA

El Hospital del Día frente a esta dura realidad, a la falta de presupuesto Institucional que limita su capacidad operativa ante los requerimientos de servicio de salud que la sociedad demanda se ha visto en la obligación de generar sus propios recursos a través de la recaudación de fondos mediante la venta de servicio de salud y medicamentos.

Las limitaciones presupuestarias y económicas de la Institución, obligan a generar con criterio profesional y técnico, y una actitud y conducta transparente, métodos y procedimientos que permitan la optimización y control de los exiguos recursos existentes, que garanticen su desarrollo y la presentación de registros e informes financieros confiables que faciliten no sólo identificar la situación crítica por la que atraviesa el Hospital del Día frente a sus necesidades sino que, también constituyan instrumentos adecuados y claros para evaluar la gestión y el manejo de los recursos por parte de los organismos de control pertinentes como son: Auditoría Interna y/o la Contraloría General del Estado, Ministerio de Economía y Finanzas. Ministerio de Salud y el Servicio de Rentas Internas entre otros.

El plan propuesto para la investigación hace referencia a las disposiciones legales y procedimentales que en materia presupuestaria, contable y tributaria se han puesto en vigencia a partir del periodo 2006 y que corresponden al Gobierno del Economista Rafael Correa.

1.5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El adecuado control de los recursos financieros disponibles, así como la aplicación de normas, procedimientos legales y técnicas vigentes para el registro y presentación de la información tanto contable como financiera y tributaria, bajo criterios de eficiencia y eficacia en beneficio de la gestión, deberán constituir el paradigma del Hospital, sin embargo, la realidad es totalmente diferente en virtud de que el área Financiera, no produce información y reportes confiables debido

fundamental y contradictoriamente a la poca aplicación de las normas y procedimientos de control contable, financiero y tributario, quizá debido también a la falta de claridad en las normas de presupuesto que muchas veces limitan e impiden gastos necesarios e indispensables, así como también a la subutilización de los sistemas informáticos y del Sistema de Información y Gestión Financiera (eSIGEF) y Compras Públicas (SNCP) a la falta de normativas y a un plan específico de cuentas institucional y de formulación de Estados Financieros, a la no aplicación de software contables específicos, la existencia de registros y controles aún manuales, sumado a la constante rotación de personal del área y su falta de capacitación y especialización permanente entre otros, facilitando de esta manera para que el área Financiera del Hospital del Día, no mantengan políticas de mediano y largo plazo en el quehacer de la gestión financiera y tampoco aplique al menos con un criterio de continuidad, las normas y procedimiento legales señalados para el Sector Público Financiero Autónomo por las Instituciones del Estado encargadas de establecerlas y de controlar su aplicación. La presente investigación no pretende de ninguna manera matizar un problema sino por el contrario, ayudar a solucionarlo de manera objetiva y práctica, señalando la normativa y procedimientos de mayor uso que deben ser tomados en cuenta en el área financiera para garantizar un adecuado manejo y control contable de la información y su documentación incluida la del campo tributario, hasta cuando la institución unifique y generalice sus propias normas y procedimientos a nivel nacional.

1.5.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Lastimosamente en la ejecución de las labores realizadas por el área financiera del Hospital del Día, en muchos casos se vienen ejecutando de una manera arcaica y tradicional, acomodándose en forma parcial y paulatina a los cambios legales y de procedimiento emanados de las entidades competentes en materia contable y tributaria, pero descuidando los mecanismos de control fundamental que tiene que ver directamente con la ejecución del gasto, así como también lo relacionado con

la adecuada presentación de los informes financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Resulta por lo tanto imperioso y necesario que el área financiera del Hospital del Día, conozca a través del presente trabajo de investigación, las normas y procedimientos de carácter legal y técnico que deben ser aplicados en el control de la gestión financiera y en el cumplimiento de las obligaciones tributarias relacionadas con el Sector Público Autónomo en el que se encuentra ubicada la Universidad Central.

En el área financiera es fácil identificar que no existen procedimientos uniformes en la aplicación de controles, tanto para el registro de ingresos, como de ejecución y registro de gastos, por la inadecuada aplicación del control previo, control concurrente y del control posterior, como en la documentación utilizada, presentación de informes financieros, etc., lo que distorsiona de alguna manera los resultados y dificulta posteriormente a nivel Financiero, la consolidación de la información para conocer de una manera adecuada la realidad institucional y su Patrimonio real.

En este contexto la Institución al pertenecer al Sector Público, debe ajustar su sistema de contabilidad y los mecanismos de control, a la normatividad existente, considerando los principios de contabilidad de general y universal aceptación, las directivas internas y las políticas y procedimientos emanados del Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General, Ministerio de Salud y Servicio de Rentas Internas.

Para la ejecución del control es necesario dar a conocer que previamente debe establecerse un plan de organización y procedimientos administrativos en el que se fijen metas y objetivos, para garantizar con su aplicación la verificación, precisión y fidelidad de la documentación, registros e información financiera.

1.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con el Plan Estratégico vigente, el Hospital del Día tiene como misión y visión lo siguiente:

1.6.1 MISIÓN

Brindar atención especializada, con calidad, eficacia y eficiencia, satisfaciendo las necesidades de salud integral, física, emocional y social de la población Universitaria y a la que acude en demanda de sus servicios, sin distinción de condición económica, nacionalidad, raza o religión, para lo cual cuenta con una moderna infraestructura y tecnología y personal altamente calificado, contribuyendo de esta manera a velar por la buena salud de la población ecuatoriana.

1.6.2 VISIÓN

Mantenerse como el mejor Hospital del Día Universitario a nivel nacional, contando con tecnología de punta y personal altamente calificado, manteniendo los principios de calidad, equidad, universalidad y solidaridad para convertirnos en el primer centro de referencia, investigación y docencia.

1.6.3 POLÍTICAS

El compromiso de liderazgo ético propio del Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador se evidencia a través de las siguientes políticas:

- Los niveles directivos del Hospital del Día establecerán relaciones permanentes de confianza, imparcialidad, respeto y justicia, en el ámbito interno y externo, con el fin de garantizar el desarrollo de los programas de salud a cargo de la entidad.

- Liderar permanentemente acciones que garanticen el bienestar y mejoramiento de las condiciones laborales de los Servicios Públicos del Hospital.
- Fortalecer sus valores éticos a fin de ejercer un liderazgo en sus decisiones y actuaciones dentro del Hospital, de modo que sea reflejo para las demás instituciones públicas.

1.6.3.1 POLITICAS ETICAS CON SERVIDORES PUBLICOS

Respondiendo al papel preponderante de cada uno de los servidores públicos del Hospital, estos se comprometen con las siguientes políticas:

- El Hospital actuará con imparcialidad, justicia y equidad en procura del bienestar de los servidores públicos con relación a procesos de nombramiento, capacitación y ascensos, asignación salarial y procesos disciplinarios.
- En todas las actuaciones y prácticas cotidianas de los servidores públicos del Hospital se evidenciarán los valores éticos institucionales.
- Comprometido en lograr el mejoramiento del ejercicio de la función de los Servidores Públicos se complementará procesos periódicos de capacitación integral.
- Se generarán canales y procesos de comunicación que permitan a los Servidores Públicos conocer la problemática que se presenta y participar adecuadamente en la solución de la misma.

1.6.3.2 POLITICAS ETICAS CON LA COMUNIDAD

Mirando al ciudadano y la comunidad como razón de ser de la función pública, se orientará esfuerzos hacia el cumplimiento de las siguientes políticas:

- La calidad de vida de la población universitaria será mejorada, cumpliendo a cabalidad los programas consagrados en el Plan Estratégico del Hospital.
- La Administración del Hospital se compromete a prestar un servicio equitativo y como respuesta a la confianza que la comunidad le ha depositado.
- La Administración del Hospital del Día mantendrá informada a la comunidad sobre los diferentes proyectos y programas de salud que se adelantan para que puedan acceder a sus beneficios.

1.6.3.3 POLITICAS ETICAS CON OTRAS INSTITUCIONES

Procurando el fortalecimiento del trabajo en red con otras instituciones para la consolidación y extensión de los resultados de los programas implementados, el Hospital tendrá como políticas:

- Los convenios suscritos con otras entidades se basarán en la participación, eficiencia, eficacia y celeridad, logrando acciones de responsabilidad social en áreas de interés común.
- Los proyectos, planes y programas que se lleven a cabo serán difundidos entre las demás instituciones para promover la vinculación multisectorial, de manera que se amplíe el alcance y la efectividad de los resultados.
- Serán creados canales de comunicación con otras instituciones para fortalecer el trabajo coordinado a través del intercambio y retroalimentación continua de información veraz sobre proyectos, planes y programas desarrollados y a desplegar de manera que evite la duplicación de funciones y los desgastes administrativos y financieros.

1.6.3.4 POLITICAS ETICAS CON EL AMBIENTE

Para facilitar un desarrollo sostenible desde la Administración hospitalaria, se cumplirán las siguientes políticas:

- El cuidado del ambiente será promovido desde la administración del Hospital con el cumplimiento de la normatividad ambiental que promueve el estado ecuatoriano.
- Se formularán y apoyarán iniciativas con otras entidades que busquen preservar el ambiente y garantizar el desarrollo sostenible en materia de salud.
- Dentro del hospital se pondrá en marcha prácticas de reciclaje y buen manejo de los desechos hospitalarios.

1.6.4. ESTRATEGIAS

Toda nuestra estrategia se basa en un modelo de gobernanza más transparente, con una mayor participación y responsabilidad de todos los que conforman el Hospital del Día: Directores, ciudadanos, profesionales y administrativos.

Los principios que rigen nuestra estrategia son:

Apertura. Trabajar de manera más abierta, con una comunicación más activa sobre las decisiones y el trabajo realizado. Un lenguaje más accesible para incrementar el nivel de confianza de los usuarios.

Participación. La calidad, pertinencia y eficacia de nuestra gestión implica la participación de los ciudadanos desde la concepción hasta la aplicación. Esta participación es garante de incrementar el nivel de confianza.

Responsabilidad. Mayor claridad y responsabilidad de todos quienes hacemos el Hospital del Día con los pacientes de manera tal que sea posible informar a nuestros ciudadanos la importancia de aprender a cuidar mejor de su salud.

Eficacia. Las medidas deben ser eficaces y oportunas y producir resultados sobre la base de objetivos claros, de una evaluación de los resultados y de la experiencia acumulada.

Coherencia. Todas nuestras decisiones y acciones deben ser coherentes y comprensibles en un mundo cada vez más global y diversificado, que requiere de un liderazgo político y un firme compromiso con la salud de nuestros ciudadanos.

Difusión. Utilizando todos los instrumentos con los que cuenta la Universidad Central crear una campaña permanente de difusión, promoción y vinculación de todas las actividades que desarrollamos para la atención a la comunidad.

Renovación. Ejecutar acciones activas de adquisición y mantenimiento de equipos médicos y del edificio e instalaciones existentes, a fin de mejorar día a día nuestros espacios asistenciales para ofrecer mayor confort tanto a pacientes como a profesionales.

1.6.5. METAS

1. Cumplimiento del 100% de los programas de salud establecidos por el Hospital
2. Capacitar al 100% el personal operativo que entrega los turnos para que actúen de manera protocolaria con los pacientes
3. Difundir las Normas y Reglamentos del Hospital del Día al 100% del personal.
4. Dar seguimiento al Programa Operativo Anual de supervisión durante el año verificando el cumplimiento del 100% de las acciones programadas en el cronograma de actividades.

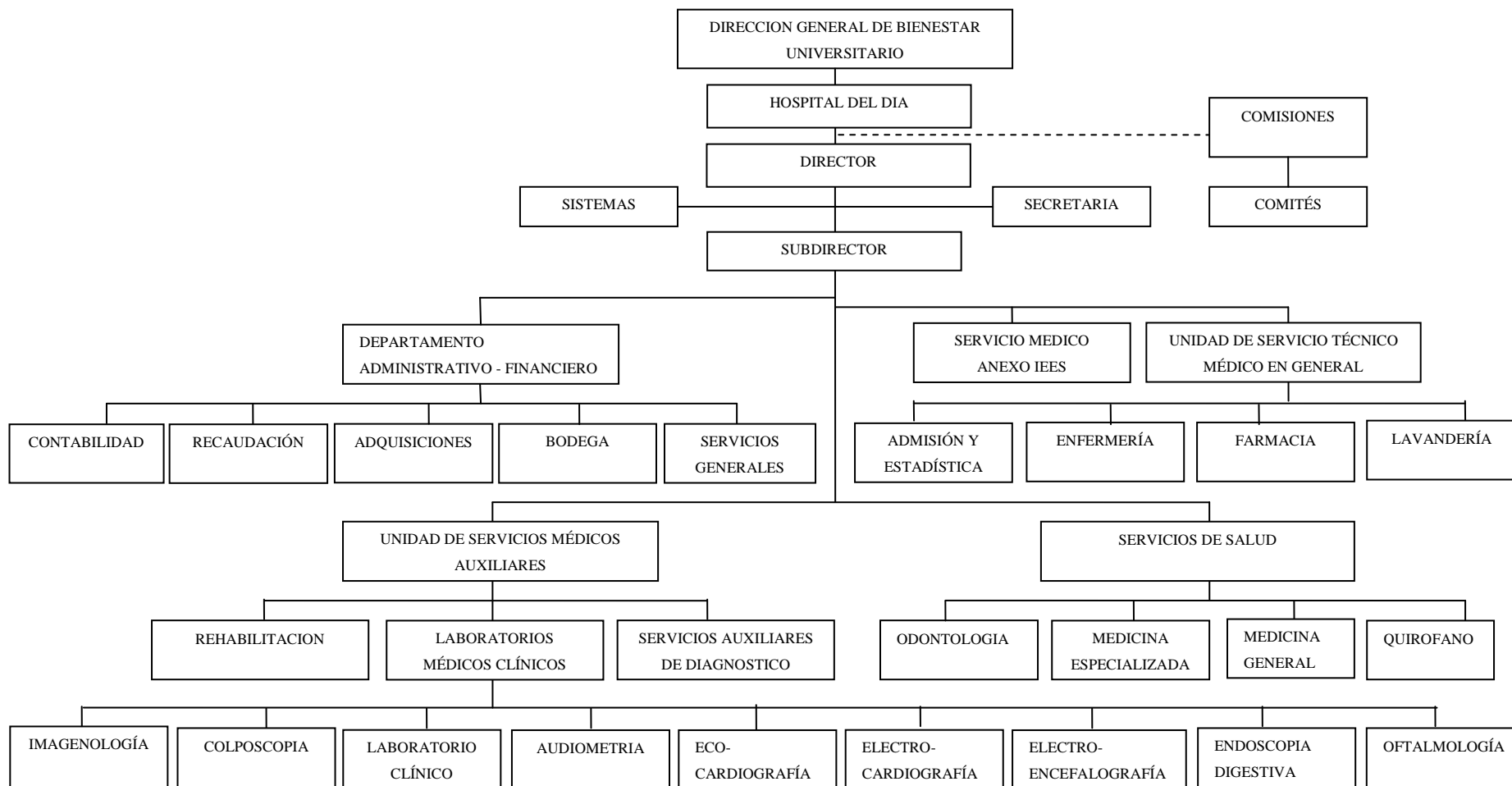
5. Fomentar la educación para la salud en un 80% de los usuarios que acuden a los servicios de la Consulta Externa.
6. Descentralizar y dinamizar la gestión administrativa y financiera.
7. Incrementar los servicios de salud en un 20%
8. Incrementar en número de personas atendidas en un 20%
9. Implantar programas de educación y vincular el Hospital del Día con las facultades que integran la Universidad Central para optimizar la preparación científica superior de tercer y cuarto nivel
10. Construir nuevas áreas tanto para la atención médica como para los servicios administrativos.

1.6.6 ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL HOSPITAL DEL DIA

De acuerdo con la estructura organizacional de la Universidad Central del Ecuador, el Vicerrectorado Administrativo y Financiero, tiene bajo su responsabilidad la Dirección General de Bienestar Universitario, encargado de la supervisión de los servicios del Hospital del Día.

En el Gráfico No. 5 se muestra la estructura orgánica del Hospital del Día

Gráfico No. 5: Orgánico Estructural del Hospital del Día



Fuente: Documentos del Hospital del Día
 Elaborado: Departamento de Sistemas del Hospital del Día

1.6.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA

El Hospital del Día depende jerárquicamente de la instancia administrativa de la Dirección de Bienestar Estudiantil de la Universidad Central del Ecuador y se encuentra conformada por dos principales áreas técnicas: Médica y Administrativa, bajo la responsabilidad de la dirección del Hospital del Día.

1.6.7.1 ÁREA MÉDICA

Encargadas de prestar atención directa ambulatoria y de hospitalización de cirugías del día a personas sanas y enfermas. Las especialidades básicas son: Medicina Interna, Cirugía, Pediatría, Gineco-Obstetricia, Estomatología.

1.6.7.2 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO

El Nivel Auxiliar apoya la ejecución de los procesos operativos primarios del Hospital del Día. Está constituido por las siguientes áreas: Laboratorio Clínico, Imagenología, Anestesiología, Medicina Física y Rehabilitación, Gabinetes de Diagnóstico Diversos.

1.6.7.3 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TÉCNICOS DE COLABORACIÓN MÉDICA.

Con actividades específicas contribuyen a la prestación de atención de salud que oferta el hospital. Los servicios básicos que lo conforman son: Emergencia, Trabajo social, Alimentación y Dietética, Estadística y Registros Médicos, Farmacia, Educación para la Salud.

El personal médico, técnico y administrativo ejecutan sus actividades coordinadamente y en forma unitaria en las diferentes áreas del Hospital del Día como la Consulta Externa, Emergencia y Hospitalización

1.6.7.4 ÁREA ADMINISTRATIVA

Responsable de la gestión administrativa, financiera, y el control de recursos en apoyo a la prestación de atención médica. Está constituido por los siguientes servicios: Asistente Administrativo, Contabilidad, Recaudación, Proveeduría-Adquisiciones, Almacén, Mantenimiento, Lavandería, Ropería y Costura, Transportes, Información, Central telefónica y Servicios varios (auxiliares administrativos, guardianes y conserjes)

CAPITULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GESTIÓN FINANCIERA

2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Dada la importancia que tiene un buen sistema de Control Interno en las áreas Financieras de la Universidad Central del Ecuador, se ha impulsado en los últimos años su vigencia, debido a lo vital que resulta para medir la eficiencia y eficacia de las transacciones realizadas, y fundamentalmente de la transparencia de su ejecución en salvaguarda de los intereses Institucionales y del Estado.

De la aplicación de normas y medidas de control interno centradas en las actividades básicas que la Institución realiza, dependerá el resultado y optimización de los pocos recursos económicos que permita un mejor servicio a la comunidad. Es bueno resaltar que si el Hospital del Día aplica controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por ello, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para garantizar sobre la gestión contable, financiera y tributaria efectuada por el área Financiera del Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador.

Por consiguiente, el control interno comprende un plan de organización de todos los procedimientos, coordinándolos de manera coherente a las necesidades de la Institución, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y la confiabilidad de los datos contables y financieros, como también analizar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por los Directivos de la Institución. De lo anterior se desprende, que todas las áreas Financieras que conforman la Universidad Central del Ecuador son importantes, pero existen dependencias que por sus características especiales, gestión y recursos siempre van a ser más dinámicas que otras, lo que implica mayores procedimientos de control interno para su gestión.

Dentro de este orden de ideas se puede expresar que el **“Control Interno es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de los resultados contables, este nivel de confiabilidad determinará finalmente si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representará un aspecto negativo dentro de esta confiabilidad del sistema en su conjunto”**.¹

Se puede afirmar que un área Financiera que no aplique controles internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, por lo que las decisiones que se adopten no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podrían llevar a una crisis operativa, que obligará a asumir las consecuencias que a futuro perjudiquen a la Institución y a sus responsables.

Después de analizar documentos en relación al control interno, es posible manifestar que el Control Interno y su correcta aplicación y evaluación elimina los riesgos de pérdidas o desviaciones y ayudan a prever las mismas.

Sea cual fuese la aplicación del control que se quiera implementar para la mejora organizativa, éstas deben estar enmarcadas en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, sin embargo de ello, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas para lo cual será necesario aplicar de manera urgente controles preventivos especiales, así como procedimientos adecuados de verificación.

Adicionalmente, se cuenta con controles que se deben ejecutar durante o después de un proceso, la eficacia de estos tipos de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir en cada uno de ellos como se expresa a continuación.

¹ Catácora F. (1996) Sistemas y Procedimientos Contables, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill

"El control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos"² como una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden. Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas, señalando las fallas que pudiera existir con el fin de tomar medidas correctivas y evitar su reiteración.

Entrando más de lleno en el tema, el control interno es todo un sistema de controles administrativos y financieros que deben ser plenamente aplicados por el área Financiera del Hospital del Día, porque además lo establece de manera obligatoria la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y las Normas de Control Interno expedidas por la Contraloría General de Estado con el fin de que las Entidades puedan realizar sus procesos administrativos y financieros de manera secuencial, ordenada, confiable y verificable, con el fin de proteger sus recursos, salvaguardarlos y asegurarlos de mejor manera, garantizando la exactitud y veracidad de sus registros contables y sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en las diferentes áreas Financieras de la Universidad, fluyan con mayor facilidad y sean uniformes de acuerdo a sus peculiares características.

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo y financiero, y que igualmente abarca un plan de organización, procedimientos y anotaciones dirigidas a custodiar sus recursos y su confiabilidad contable, se la puede definir como:

"Conjunto de métodos y medidas coordinadas, adoptadas en la Institución para proteger y salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia

² Poch, R. (1992). Manual de Control Interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.

y la eficacia en las mismas y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada Organismo”.³

Una vez establecido el significado del control interno, es bueno verlo también desde un punto de vista financiero donde se lo puede definir como: Una función de la Dirección Financiera que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la Institución, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Asimismo, existe un criterio que manifiesta: "Se debe hacer un estudio y una evaluación de la realidad, como base para determinar la amplitud de los controles y de las pruebas a las cuales se referirán los procedimientos de auditoria".⁴

De todo lo expuesto en párrafos anteriores, es factible manifestar que los controles internos pueden clasificarse entre otros en administrativos, contables y financieros. En cuanto al administrativo, es el plan de organización de los métodos que facilitan la planeación y control de la Entidad (planes y presupuestos). Con relación al contable y financiero, se puede decir que comprenden los métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones y su registro en libros contables, así como su presentación en los Estados Financieros.

Dentro de esta perspectiva se puede señalar que: Un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos. Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por las Instituciones, y esto a su vez a las metas y objetivos planteados, que sin duda alguna mejorará la conducción de la Entidad, con el fin de optimizar la gestión tanto administrativa como financiera.

³Federación de Colegio de Contadores Públicos del Ecuador 1994:310

⁴ Redondo, A. (1993). Curso Práctico de Contabilidad General. Décima Edición. Editorial Centro Contable Venezolano. Venezuela.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno cumpla su cometido, debe ser: **objetivo, oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz y realista**, todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva para que sea originaria así como concurrente y posterior. Dentro de esto el control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos, así como también, el cumplimiento de obligaciones con terceros.

El control interno en la Entidad, está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrirlas y evitar que se produzcan relaciones con falsificación, fraude o colusión, y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción de la Institución.

El propósito del control interno es promover la gestión de una manera eficaz, eficiente y transparente, cumpliendo a cabalidad con los objetivos Institucionales, los cuales se pueden ver perturbados por errores y/u omisiones, en cada una de las actividades cotidianas de la Institución, afectando seriamente el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Dirección Financiera de la Universidad Central

del Ecuador como Organismo Superior de las áreas Financieras tanto de facultades como de centros.

Por otro lado el control interno, resguarda los activos contra situaciones posibles de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta probabilidad, trata de eliminarlas o reducirlas; la idea en el manejo de las operaciones es mantener a la Administración Superior informada de la aplicación de las disposiciones, procurando que el control interno establecido dé como resultado, información confiable y oportuna, para así, permitir a la Dirección tomar decisiones adecuadas con relación a la situación real que se esté atravesando en la Institución.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de evaluación y supervisión deben ser comunicadas a los Directivos, a efecto de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según la naturaleza de las deficiencias, los destinatarios de la información deben ser directos responsables de la función o actividad implicada, al igual que otras autoridades institucionales, mismas que deben procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

En conclusión, la importancia del control interno administrativo, contable y financiero del área Financiera del Hospital del Día, es prioritario y fundamental para evitar una serie de problemas que su falta de aplicación han ocasionado, generando heterogeneidad en los registros, resultados y cumplimiento de objetivos de las distintas áreas del Hospital del Día y en el contexto institucional.

La situación se agrava más aún, cuando el control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre subalternos y funcionarios directivos. En consecuencia, se originan problemas de comunicación

y diversidad de expectativas, que generan en muchos casos arbitrariedades y manejo de recursos con cierta liberalidad.

2.1.1. EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS EXTERNOS

La Universidad Central del Ecuador, y el Hospital del Día en particular tiene como interés la vinculación con la población, sectores sociales más desprotegidos, integración académico - científica con otras universidades tanto nacionales como internacionales. Así las expectativas más influyentes en su orden son:

- El Hospital del Día tiene la expectativa que el Ministerio de Salud Pública como representante del Estado y que tiene como responsabilidad aumentar la cobertura de salud a nivel nacional, de conformidad con la Constitución Política y como órgano rector que regula las políticas y prácticas médicas, incluya como parte de su presupuesto el apoyo económico financiero al Hospital.
- El Hospital del Día con el aporte económico estatal podrá favorecer la práctica de los Estudiantes de las diferentes especialidades de la Facultad de Medicina de la Universidad Central, especialmente de los últimos años quienes son los protagonistas junto con los docentes y demandan de mayor infraestructura para sus prácticas.
- El Hospital del Día que atiende a un sector de la población con menores recursos de la Ciudad de Quito, espera que este se convierta en un grupo de presión que al aumentar la demanda obligue a incrementar los recursos que el hospital y el estado invierte en el mismo.
- El Hospital del Día podrá ser el centro de referencia académica científica para los hospitales, clínicas y consultorios privados en el momento que estas unidades de salud hagan del Hospital parte del sustento asistencial y científico para sus pacientes.

- El Hospital del Día en cooperación mutua con los proyectos de salud que el Municipio de Quito tiene con la colectividad, mire al hospital como un centro de referencia que resuelva parte de la demanda de sus pacientes.
- El Hospital del Día espera ser abastecido de productos y servicios necesarios para su actividad por proveedores que brinden calidad, seguridad, eficiencia y precios justos.

2.1.2. EXPECTATIVAS DE LOS ELEMENTOS INTERNOS

Del análisis realizado a los servidores del Hospital del Día conformado por médicos, paramédicos, odontólogo, enfermeras, técnicos, tecnólogos médicos, personal administrativo y de servicio se pudo determinar que las expectativas más visibles son:

- Readecuar instalaciones de consultorios y espacios para los equipos de ayuda diagnóstico y quirófano de acuerdo a las normas de salud, con la finalidad de brindar una atención de calidad, eficiente y eficaz.
- Buscar que las tarifas que se cobran en la actualidad sean razonables y concuerden con las de otras instituciones médicas sin fines de lucro.
- Modernización en equipos médicos de ayuda diagnóstica e instrumental médico y de quirófano para las diferentes especialidades que responden a las necesidades de los pacientes.
- Ampliar el número de especialidades que permita la cobertura de un mayor número de pacientes.
- Automatización a través de software tanto para el control de admisión como de fichas médicas de acuerdo con el estándar que maneja la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y de esta manera

interrelacionar el personal médico con el administrativo del Hospital del Día.

- Instalación de una planta eléctrica y de fuentes de alimentación ininterrumpible; para dar solución a los cortes de energía eléctrica inesperados.
- Constante difusión de los servicios que ofrece el Hospital del Día, con el afán de acoger a mayor número de pacientes diarios que justifique la existencia de la Institución.
- Capacitación constante del personal médico, paramédico, administrativo y de servicios.
- Nivelación de las categorías tanto de los profesionales de la salud como del personal administrativo.

2.1.3. DESEMPEÑO PASADO

El Hospital del Día durante sus sesenta y un años, ha atravesado una serie de dificultades y carencias por la despreocupación de las autoridades de turno en atender su fortalecimiento técnico, económico administrativo y financiero, es así que todas sus áreas han estado sumergidas en una insuficiencia de toda índole para brindar atención oportuna a quienes demandan de sus servicios.

En el año 2004 el Departamento de Auditoría Interna de la Universidad Central del Ecuador realizó el examen de auditoría emitiendo el informe 06-2004-A.I., el 11 de octubre de 2004, con motivo del examen especial realizado al Hospital del Día, por el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2002 y el 6 de febrero de 2004, se formularon trece recomendaciones tendientes a mejorar el sistema de control interno; de la revisión y análisis a su cumplimiento se determina que hasta el año 2009 se aplicaron once y no se cumplieron dos, las que por su importancia

se detallan a continuación, de manera que la actuales autoridades conozcan la situación de las mismas.

Recomendaciones incumplidas

“... Al Director del Hospital del Día

2. Realizará los trámites necesarios, de manera que el proyecto de Reglamento de Organización Funcional del “Hospital del Día” de la Universidad Central del Ecuador, sea revisado y finalmente aprobado por los organismos de autoridad competentes del Honorable Consejo Universitario...”.

“... Al Recaudador

12. Procederá a la revisión de los reportes diarios de los ingresos, que deben presentarle las servidoras encargadas de las ventas en la farmacia y realizar el conteo del dinero recaudado y dispondrá al Conserje de la Dependencia efectúe el depósito inmediato de los valores en la cuenta del banco depositario oficial de la Tesorería; luego entregará el reporte y el respectivo comprobante de depósito al Contador de la Farmacia para su registro...”.

2.1.4. SITUACIÓN ACTUAL

El Director del Hospital del Día, con oficio 264-SMU de 5 de noviembre de 2009, dirigió a la Directora Provincial de Salud de Pichincha, el Reglamento Interno para su aprobación.

El Director de Control y Mejoramiento de Gestión de Servicios de Salud del Ministerio de Salud Pública, con oficio 3367 de 9 de marzo de 2010, comunicó a la Directora Provincial de Salud de Pichincha, que el Reglamento Orgánico Funcional del Hospital del Día cumple con el objetivo del portafolio dentro del contexto de modernización del estado en el campo de la Salud Pública, y al

momento se encuentra en trámite de aprobación por parte del Honorable Consejo Universitario.

En cuanto a la recomendación 12, a la fecha actual se cuenta con nuevo personal que labora en el área de recaudaciones a quien, el Jefe Financiero, le dispuso que el dinero producto de la recaudación, luego de verificación de los reportes de caja, sean depositados en forma integral e inmediata en la cuenta corriente de la dependencia, cumpliéndose esta disposición de manera puntual.

2.1.5. PRONÓSTICO

De acuerdo con los últimos datos estadísticos de la atención médica en el Hospital del Día, período 2006-2009, el número de paciente ha disminuido del año 2008 al año 2009 en aproximadamente 7,551 pacientes, disminuyendo los ingresos económicos que permiten cubrir el gasto como efectuar inversión en equipamiento médico.

Con las situaciones dadas es posible pronosticar un declive del Hospital del Día, ya que en el mercado se puede encontrar sinnúmero de centros de salud con bajos accesos a los servicios de salud vinculados con altos niveles de calidad que satisfacen las necesidades básicas de todos los sectores.

En este contexto, el Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador, entidad vinculada directamente con la comunidad, no se ajusta a las políticas enfocadas a la mitigación y reducción de problemas relacionados directamente con la salud, tanto de su alumnado como de la colectividad a la que se debe; induciéndolo a convertirse nuevamente en un servicio de salud exclusivamente para la atención de los estudiantes universitarios.

2.1.6. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

Matriz No. 1: Hospital del Día: Análisis FODA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)	DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
1. Prestigio Institucional	1. Apoyo Estatal	1. Fuerte dependencia recursos estatales	1. Competencia de otras Entidades Públicas.
2. Disponibilidad de talento humano	2. Credibilidad de la sociedad	2. Deficiencia técnica administrativa	2. Proliferación de clínicas privadas
3. Costos Accesibles	3. Alianzas estratégicas con el sector Farmacéutico	3. Gestión empresarial limitada	3. Agudización de la crisis económica
4. Estructura Física existente	4. Integración académica científica con otras universidades y sectores.	4. Débil comprometimiento Institucional	4. Cambio Tecnológico.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mariuxi Santana M

2.1.6.1 MATRIZ DE APROVECHAMIENTO

Matriz No. 2: Fortalezas / Oportunidad

ANÁLISIS INTERNO	
OPORTUNIDADES (O)	FORTALEZAS (F)
	1. Prestigio Institucional 2. Disponibilidad de talento humano 3. Costos Accesibles 4. Estructura Física existente
1. Apoyo Estatal 2. Credibilidad de la sociedad 3. Alianzas estratégicas con el sector Farmacéutico 4. Integración académica científica con otras universidades y sectores.	ESTRATEGIAS (FO) 1. Crecer Física y Tecnológicamente, ya que existe apoyo del Estado. 2. Capacitar al personal del Hospital para crecer en imagen y credibilidad social. 3. Afianzar las alianzas con los laboratorios para mantener y en algunos casos reducir costos. 4. Realizar intercambios académicos y de investigación con otras Universidades.

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Mariuxi Santana M

2.1.6.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Matriz no. 3: Debilidad / Amenazas

ANÁLISIS EXTERNO	
	DEBILIDADES (D)
	1. Fuerte dependencia recursos estatales 2. Deficiencia técnica administrativa 3. Gestión empresarial limitada 4. Débil comprometimiento Institucional
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Competencia de otras Entidades Públicas. 2. Proliferación de clínicas privadas 3. Agudización de la crisis económica 4. Cambio Tecnológico.	1. Generar recursos de autogestión y eliminar la dependencia de recursos. 2. Capacitar a técnicos y administrativos acorde a los requerimientos hospitalarios. 3. Diseño de una ingeniería económica y administrativa competitiva con centros privados. 4. Realizar un cambio tecnológico a nivel de todas las secciones que componen el Hospital del Día.

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Mariuxi Santana M

CAPITULO 3

MARCO LEGAL

La presente investigación no pretende convertirse en la solución de los problemas por los que atraviesa el área financiera del Hospital del Día, señalados en los capítulos anteriores, pero si en un instrumento que permita orientar y guiar la optimización, ejecución y cumplimiento de normas y procedimientos de control de acuerdo con la normativa legal y vigente aplicada en el territorio ecuatoriano.

Para llevar a cabo este trabajo de investigación nos referiremos a las disposiciones que en la actualidad se están aplicando en todas las áreas financieras de la Universidad Central del Ecuador y demás instituciones del estado; y que han sido impartidas por los entes de control en cuanto a lo que tiene que ver con la gestión financiera; entre ellas las que se mencionan a continuación:

- Constitución Política de la República del Ecuador, publicada en el R.O. No.449 del 20 de Octubre de 2008;
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, publicado en el R.O. No 306 del 22 de Octubre de 2010
- Normas de Control Interno para las entidades, organismos del Sector Público y personas jurídicas de derecho privado que dispone de recursos públicos constantes en el Acuerdo No 039-CG expedidas por la Contraloría General del Estado, y publicadas en el R.O Edición Especial No.87 del 14 de diciembre de 2009;
- Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el R.O.S. No 1 de 11 de agosto de 2009;
- Reglamento General Sustitutivo para el manejo y administración de Bienes del Sector Público, expedido mediante Acuerdo de la Contraloría

General del Estado No. 025-CG, publicado en el R.O No 378 de 17 de octubre de 2006;

- Actualización de los principios del Sistema de Administración Financiera, las Normas Técnicas de Presupuesto, el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental, el Catálogo de Cuentas y las Normas Técnicas de Tesorería para su aplicación obligatoria, de todas las entidades, organismos, fondos y proyectos que integran el Sector Público no Financiero, expedidos mediante Acuerdo 447: Actualización de los Principios del Sistema de Administración Financiera, Acuerdo 204: Sustitución del Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público y Catálogo General de Cuentas, NORMAS TÉCNICAS DE PRESUPUESTO (Actualizadas al 27/08/2010), NORMAS TÉCNICAS DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL (Actualizadas al 15/10/2010), Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público actualizado al 27 de agosto de 2010, Catálogo General de Cuentas Actualizado (Agosto 2010) y Acuerdos No 041 de 20 de febrero de 2008 y No 128 de 20 de mayo de 2008 y Registro Oficial
- Ley de Presupuesto del Sector Público, publicada en el R.O.S. No. 76 de 30 de noviembre de 1992 y su Reglamento;
- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público, creada mediante Ley 122 y publicada en el R.O.S. No. 453 del 17 de marzo de 1983;
- Ley de Régimen Tributario Interno, publicada en el R.O. 223 de 30 de noviembre de 2007, incluidas sus reformas introducidas a la fecha;
- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno, publicada mediante Decreto Ejecutivo No 374 publicadas en el R.O.S. 209 de 8 de junio de 2010;

- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención publicados mediante Decreto Ejecutivo No 3055 publicado en el R.O. 679 de 8 de octubre del 2002;
- Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal publicada en el R.O.S. 334 del 15 de agosto de 2006 y sus reformas a la fecha;
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicada en el R.O. S. 395 de 4 del Agosto de 2008;
- Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicado en el R.O. No. 230 del 7 de julio de 2010;
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, publicada en el R.O. No. 670 del 25 de septiembre de 2002, su Reglamento y reformas a la fecha.
- Otras leyes y reglamentos conexos, así como también los reglamentos internos de la Universidad Central y el Reglamento del Hospital del Día.

3.1.- NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO A SER DIFUNDIDAS, IMPLEMENTADAS Y EVALUADAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN

3.1.1.- OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno constituye un conjunto de normas, métodos y medidas coordinadas, emitidas por la Contraloría General del Estado para todo el sector público ecuatoriano, en el que se encuentra inmerso el Hospital del Día.

Estas normas, métodos y medidas coordinadas, debe adoptar el área financiera del Hospital del Día, con el propósito de salvaguardar los recursos, propiciar información en forma oportuna, adecuada y confiable, promover la eficiencia

operativa, el mejoramiento continuo y estimular la adhesión a las políticas establecidas por la Dirección Financiera de la Entidad.

El control interno es una actitud, un compromiso de todos y cada uno de los funcionarios del área financiera y de todos los niveles jerárquicos. Cada funcionario al realizar una actividad dentro del área financiera debe ejercer un control sobre la misma, esto es, lo que comúnmente se llama autocontrol cuyo fin primordial es el mejoramiento continuo del Hospital; por ello se debe tener en cuenta las metas y objetivos en el trabajo y los procedimientos para lograrlo; por lo tanto, debe ser intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes.

Si consideramos que el control es el impulso para el cumplimiento de las políticas, metas y programas de la administración, debemos propender para que este instrumento nos permita medir y corregir oportunamente las desviaciones de las actividades que se ejecutan según lo planeado y que se cumplan los objetivos establecidos.

Es responsabilidad de la máxima autoridad el disponer la formulación, aprobación y divulgación de los objetivos del control interno tanto para la entidad como para sus respectivos proyectos y actividades. Es, así mismo responsabilidad del Jefe Financiero el controlar y evaluar los procedimientos y mecanismos del control interno adoptados, a fin de irlos ajustando para garantizar una gestión financiera acorde con las normas legales, éticas y morales que deben primar en el manejo y control de recursos públicos, facilitando a su vez el control posterior.

Por otro lado la aplicación de métodos y procedimientos, al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, no solo es responsabilidad de la máxima autoridad y del Jefe Financiero, sino de todos y cada uno de los funcionarios que integran el área financiera del Hospital del Día, para lograr cumplir los objetivos que persigue el control interno y que los podemos resumir en los siguientes:

- **Objetivos Operacionales.-** Permiten la utilización eficiente y eficaz de los recursos financieros, los bienes y el talento humano.
- **Objetivos Financieros.-** Permite la preparación de estados financieros tanto internos como externos de manera oportuna, confiable y actualizada.
- **Objetivos Legales.-** Conlleva a que se apliquen de manera clara leyes, normas y reglamentos en cada uno de los procesos que se realizan.

En función de estos objetivos, se puede decir que el control interno a su vez estará al servicio del cumplimiento de las siguientes finalidades específicas relacionadas con el tema de investigación:

- Garantizar, en los términos establecidos, que la actividad financiera en la que se enmarca el control contable y el cumplimiento de obligaciones tributarias a cargo del área financiera del Hospital del Día, se ajusten a las disposiciones legales que le son aplicables.
- Propiciar la economía, eficiencia y eficacia de la gestión en las operaciones contables, financieras y tributarias, así como en su organización administrativa.
- Facilitar a los órganos de control correspondientes, la información necesaria sobre la actividad contable, financiera y tributaria existente en el área financiera, a fin de facilitar la adopción de las decisiones pertinentes.
- Coadyuvar en la ejecución de las políticas contable, financiera y tributaria de la Institución, para facilitar su consolidación a nivel de la Dirección Financiera del Hospital del Día.
- Comprobar que el área financiera realice una adecuada gestión contable, financiera y tributaria conforme a las disposiciones y directrices que rige el Sistema Financiero Nacional.

- Verificar que la información contable, financiera y tributaria presente resultados reales de la gestión realizada.
- Elaborar informes que incluyan recomendaciones necesarias para la mejora de la gestión del área financiera.

3.1.2.- PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL CONTROL INTERNO

Es importante señalar que todos los funcionarios del Hospital del Día; deben considerar que la implementación y aplicación del control interno se fundamenta no solo en objetivos sino también en principios fundamentales que se los puede resumir en los siguientes:

- **Principio de Igualdad:** Este principio busca que el sistema de control interno aplicado al área financiera del Hospital del Día, asegure que todas las actividades estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin privilegios otorgados a grupos especiales, personas o entidades.
- **Principio de Moralidad:** Indica que todas las operaciones realizadas por el área financiera, deben efectuarse acatando no solo las normas constitucionales y legales, sino también los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- **Principio de Celeridad:** Uno de los aspectos principales sujetos de control, debe ser la capacidad de respuesta oportuna por parte del área financiera del Hospital del Día, en sus relaciones con las Autoridades de la Universidad, Directivos del Hospital, trabajadores, empleados, entes externos, el Gobierno y el medio social en el que se desarrolla.
- **Principio de Imparcialidad:** Este principio busca que todos aquellos que tienen relaciones con el área financiera, no puedan sentirse

tendenciosamente afectados en sus intereses o ser objeto de discriminación.

- **Principio de Transparencia:** Este principio se fundamenta en que, de las actuaciones del área financiera, se debe dejar evidencia y permitir el acceso, conocimiento y la posibilidad de expresar observaciones por parte de terceros.
- **Principio de Responsabilidad:** Este principio busca el cumplimiento de los fines y objetivos del área financiera, vigilando la correcta ejecución de las funciones y protegiendo los derechos. Además, debe responder por sus actuaciones y omisiones.

3.1.3.-COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN

El control interno constituye un instrumento de gestión para todas las áreas y campos de acción institucional. Está conformado por los siguientes elementos o componentes:

- **Ambiente de control.-** Orientado al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades, puesto que el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde laboran, constituyen la base fundamental del sistema del control interno.
- **Evaluación de riesgos de control.-** Considerado como aquella posibilidad de que una acción o evento afecte adversamente a la entidad, siendo necesario una evaluación permanente que permita identificarlos, para evitar en base a correctivos, que estos afecten al registro, procesamiento y reporte de información financiera.

- **Actividades de control.-** Conformado por el conjunto de acciones que realiza la administración de la entidad, para cumplir con las funciones asignadas, para el efecto se utilizan políticas y procedimientos que permitan garantizar la protección de los bienes, valores y archivos de la actividad.
- **Información y comunicación.-** Representado por todos aquellos métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de la entidad, con el fin de que las autoridades puedan adoptar las decisiones más adecuadas en torno al mejoramiento de la gestión institucional.
- **Monitoreo y supervisión.-** Identificado como el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno, permitiéndole reaccionar de manera dinámica y cambiando cuando las circunstancias así lo requiera.

3.1.4.- TIPOS Y FASES DEL CONTROL INTERNO

El control interno que de manera universal, uniforme y obligatoria debe implementarse en el área financiera del Hospital del Día, para la ejecución, control y evaluación de la gestión financiera, son de tres tipos a saber:

- a) **Control Interno Previo.-** A ser ejecutado por el personal responsable del trámite normal de las operaciones y actividades, y tiene como objetivo el analizar las operaciones y actividades que se haya proyectado realizar, antes de su autorización o de que ésta surta efectos financieros, con el propósito de determinar la validez de las operaciones o actividades, así como su legalidad y veracidad, y finalmente su conformidad con las disponibilidades presupuestarias.
- b) **Control Interno Concurrente.-** A ejecutarse por el Jefe Financiero y cada presidente de los comités mediante la aplicación de mecanismos y

procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar los resultados previstos, la ejecución correcta de las funciones de cada servidor, cumplimiento de la normativa legal y reglamentaria y un aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros entre otros; actuando a su vez de manera inmediata con medidas correctivas en el caso de detectarse anomalías e incumplimiento de procedimientos o requisitos.

- c) **Control Interno Posterior.-** A cargo del Director del Hospital, con la asesoría de Auditoría Interna de la Universidad Central, a fin de verificar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, los resultados y efectos de la gestión y el nivel de aprovechamiento adecuado de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales entre otros.

3.1.5.- PRINCIPALES NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO APLICABLES EN EL ÁREA FINANCIERA DEL HOSPITAL DEL DIA

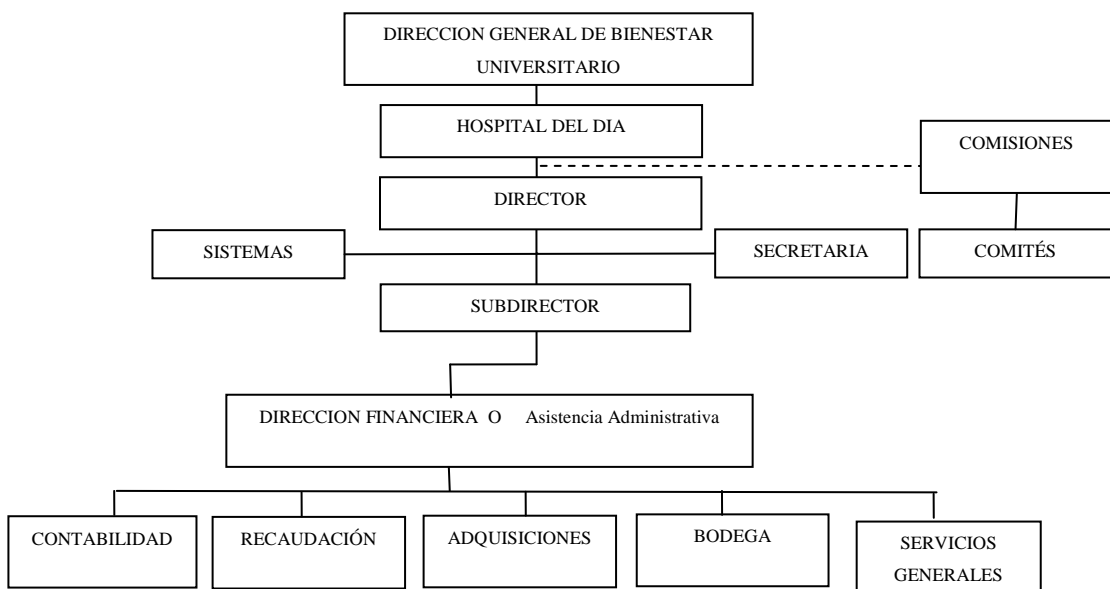
La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, y las Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador señala que cada entidad y organismo del sector público diseñará e implantará adaptando a sus necesidades particulares y con arreglo a las disposiciones de la mencionada Ley, procedimientos e instructivos para el control de su gestión administrativa y financiera a fin de proveer con oportunidad, la información necesaria para la adopción de las decisiones que se consideren pertinentes aplicarlas.

La gestión Administrativa y Financiera referida deberá contar por lo tanto con un: “Sólido control interno sustentado en una organización eficiente, separación de funciones incompatibles, personal idóneo, facultades y obligaciones plenamente definidas, documentación, registros y procesos que generen información

apropiada y en cada institución existirá, una sola unidad administrativa responsable de la gestión financiera total que dependerá de la más alta autoridad o dirección.”⁵

Bajo estas premisas el Hospital del Día cuenta dentro de su orgánico estructural, con la Dirección Financiera como Organismo Superior que dependiendo de la Dirección General, tiene a su cargo la implementación y control de todo el Sistema Financiero de conforme se lo demuestra en el **Gráfico No. 6**

Gráfico No. 6: Estructura Financiera del Hospital del Día



Fuente: Archivos del Hospital del Día
Elaborado: Mariuxi Santana

- **Nivel Directivo:** Integrado por la Dirección de Bienestar Universitario y la Dirección del Hospital del Día.
- **Nivel Técnico Administrativo:** Constituido por la Asistencia Administrativa bajo cuya responsabilidad se encuentra entre otros el manejo de un sistema único de presupuesto para la programación y

⁵ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control Art. 10 pág. 4

administración presupuestaria de todos los ingresos y gastos sin excepción alguna, centralizando la programación y ejecución de todo recurso financiero sujeto a control o responsabilidad del Hospital del Día, y consolidando la información financiera del Hospital. Para cumplir con estos cometidos cuenta con las siguientes Unidades Auxiliares:

- a) El departamento de contabilidad que maneja todas las transacciones contables del Hospital
 - b) El área de recaudaciones de los servicios y de la venta de medicación en farmacia
 - c) La bodega que maneja los activos fijos, los bienes e insumos que requiere el Hospital
 - d) El departamento de adquisiciones que se maneja bajo el Sistema Nacional de Contratación Pública y bajo control del Plan Anual de Contratación Pública
 - e) La bodega de farmacia que cuenta con un inventario de medicamentos e insumos tanto para consumo interno como para la venta al público.
-
- **Nivel Operacional:** Conformado por todos los comités que utilizan parte del presupuesto para dar cumplimiento a las operaciones del Hospital del Día, creadas en base al Reglamento interno y un criterio de desconcentración y descentralización que permita agilizar y facilitar la gestión financiera para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de ellos.

El Hospital del Día de acuerdo con la normativa del Ministerio de Economía y Finanzas que lo regula, tienen asignada para la centralización de sus ingresos y el control de transferencias una cuenta en el Banco Central como depositario oficial de los fondos públicos, contando a su vez de manera paralela con una cuenta rotativas de ingresos y de pagos en el Banco de Machala corresponsal del sector financiero, a través de los cuales se efectúan los depósitos de autogestión o de otros conceptos y se efectúan los pagos a los distintos beneficiarios; movimientos que finalmente son reportados de manera mensual a la Dirección Financiera para su consolidación institucional.

El departamento financiero, es responsable del control contable de los recursos financieros, el manejo y control de la cuenta de transferencia en el depositario oficial de los fondos públicos, así como de la cuenta de ingresos y pagos en el banco corresponsal del sector financiero del Hospital del Día.

El departamento financiero de acuerdo con el reglamento interno del Hospital del Día, deberá estar integradas por las secciones de: Contabilidad, Presupuesto, Administración de Caja, Activos Fijos, Adquisiciones y Bodegas.

La descentralización y desconcentración de la actividad financiera a través de departamento financiero, convierten en imperiosa la necesidad de elaborar y difundir, las principales normas y procedimientos de control interno que deben ser tomados en cuenta para garantizar una adecuada gestión e información financiera como resultado de su aplicación, por lo que la presente investigación pretende de alguna manera convertirse en guía orientadora en la aplicación de las principales y más importantes normas y procedimientos que deben ser tomadas en cuenta para una adecuada gestión administrativa y financiera. Estas normas de control interno son resumidas a continuación:

- Normas Gerenciales
- Normas para Contabilidad
- Normas para Presupuesto

- Normas para Tesorería
- Normas para Anticipos de Fondos
- Normas para Inversiones en Bienes de Larga Duración
- Normas para el Talento Humano
- Normas para el área de Sistemas Computarizados

3.1.5.1 NORMAS DE CONTROL INTERNO GERENCIAL

Aquellas que tienen que ver con las políticas y procedimientos que debe implementar la máxima autoridad a sus empleados en sus diferentes niveles jerárquicos, en virtud de la responsabilidad que tienen todos los funcionarios públicos de rendir cuentas ante las autoridades superiores y la sociedad de los fondos, bienes, funciones y responsabilidades que se encuentren a su cargo y por lo mismo, están vinculados directamente con la moral y el compromiso del o los individuos frente a todos sus actos.

Por ello de conformidad a lo que expresa el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la Ley Orgánica de Contraloría, las Normas de Control Interno, y otras leyes conexas, la máxima autoridad en uso de las atribuciones que le confiere la Ley, el Reglamento Universitario y Reglamento del Hospital debe periódicamente, implementar y disponer de manera coordinada, acciones que coadyuven a la gestión administrativa y financiera del Hospital del Día, varias de las cuales se señalan a continuación:

- Establecer por escrito y de manera permanente, políticas que promuevan la responsabilidad en todos los niveles jerárquicos y fundamentalmente, aquellos que tienen a su cargo el control de los bienes y recursos del Hospital así como, la obligación de rendir cuentas de todos sus actos ante las autoridades superiores.

- Deberá también de forma continua comunicar por escrito a todos los servidores respecto de sus deberes, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa, a fin de ir generando una actitud positiva de transparencia y honestidad en el cumplimiento de sus obligaciones en los distintos niveles.
- La máxima autoridad conjuntamente con sus colaboradores de alta jerarquía, deben ser los encargados de vigilar de manera constante el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de los servidores de jerarquías inferiores incluidos el personal de contrato, de acuerdo con el Reglamento del Hospital del Día, con la finalidad de implementar y poner en marcha los correctivos o acciones que fueren necesarios.
- La máxima Autoridad del Hospital del Día; deberá tener cuidado al asignar las funciones y responsabilidades del personal que tienen a su cargo, el control y manejo de los bienes y recursos financieros en sus distintos niveles jerárquicos, aplicando para ello la normativa legal vigente emitida por la Contraloría General del Estado, Ministerio de Economía y Finanzas y la propia Universidad Central.
- La máxima Autoridad, al designar y asignar las funciones y responsabilidades del personal del Área Financiera deberá poner especial énfasis, en la independencia y separación de funciones incompatibles tales como: autorizaciones, ejecución, registro, custodia de fondos, custodia de valores y bienes, transferencia de valores y control de las operaciones de los recursos financieros; permitiendo y facilitando la revisión y verificación oportuna de lo acontecido, para evitar el cometimiento de errores o hechos fraudulentos, que conlleven a sus autores, cómplices o encubridores a responsabilidades de tipo civil, administrativo e incluso penal.

- La máxima autoridad del Hospital para un manejo adecuado y óptimo de la gestión administrativa y financiera, deben evitar que quienes laboran en el área financiera, cumplan distintas funciones y actividades a nivel institucional, toda vez, que impiden un correcto cumplimiento de sus obligaciones por la multiplicidad de tareas, funciones y responsabilidades, situación que además se halla prohibida por la Ley y las Normas de Control Interno, en las que se manifiesta que ninguna persona desempeñará simultáneamente más de un cargo dentro de la misma institución, como es el caso del jefe financiero que cumple con las designaciones impartidas por las instancias superiores para realizar funciones con el manejo del personal.
- También es necesario señalar que las operaciones y transacciones que se realicen a nivel de las distintas áreas del Hospital del Día, deben contar con la autorización de su máxima autoridad, lo que permitirá asegurar que sólo pueden efectuarse operaciones y actos administrativos válidos, para el efecto, la máxima autoridad debe establecer y comunicar por escrito de manera permanente a los distintos niveles jerárquicos, los procedimientos de autorización que tienen que seguirse para asegurar el control de las operaciones administrativas y financieras, siendo obligación el cumplir en toda su amplitud estos procedimientos. En general todas estas operaciones deberán efectuarse únicamente cuando exista la respectiva autorización de gasto del nivel superior designado en las distintas áreas del Hospital a las que hace referencia la presente investigación.
- El Jefe Financiero y el personal subalterno que reciba las autorizaciones de gasto del nivel jerárquico superior, debe ser personal competente, honesto y consciente de su responsabilidad, limitándose a cumplir exclusivamente las operaciones y acciones impartidas y de ninguna manera otras actividades que no son de su competencia o que no les corresponda realizar.

- El acceso a los fondos y registros contables en el área financiera del Hospital del Día debe limitarse únicamente a las personas autorizadas, quienes serán los responsables directos de rendir cuenta de su custodia y manejo a los niveles e instancias respectivas. La limitación del acceso al manejo y control de los recursos financieros permitirán reducir el riesgo de una utilización no autorizada o a evitar su pérdida, de allí la necesidad de insistir en que solo la máxima autoridad y las que jerárquicamente se encuentren legalmente autorizadas por efectos de la desconcentración y descentralización financiera existente en el Hospital del Día, deberán de acuerdo con las normas legales vigentes y las políticas que se encuentran fijadas autorizar las recaudaciones, transferencias, gastos, etc., que tiendan a atender las actividades específicas de cada unidad del Hospital, a fin de cumplir con sus metas y objetivos.
- Cabe señalar como una norma procedimental de control gerencial, que los directivos del Hospital del Día, están en la obligación de exigir a sus funcionarios del área financiera, el mantenimiento y fortalecimiento de sistemas apropiados de control interno que permitan, generar información útil, confiable y oportuna para los distintos niveles ejecutivos y de dirección. Estos informes deberán ser elaborados de manera clara y objetiva dependiendo del nivel directivo hacia quien esté direccionado, con el fin de que estos puedan tomar las decisiones y acciones más apropiadas de acuerdo con la realidad explicitada.
- En el caso de que se produjeran situaciones excepcionales que afecten al correcto manejo de los bienes y recursos por parte del personal que los tienen a su cargo, éstos deberán ser comunicados de manera inmediata y oportuna y siguiendo el órgano regular, a la máxima autoridad institucional, permitiéndole adoptar las acciones y correctivos necesarios que orienten y resuelvan de acuerdo con la Ley y los reglamentos institucionales, los problemas presentados y dados a conocer.

Bajo estas premisas es necesario señalar que el área financiera del Hospital del Día, deberá elaborar tomando como referencia la Ley de Control Interno las funciones y responsabilidades del Jefe Financiero, Administrador de Caja, Contador, Auxiliares de Contabilidad, Responsable de Activos Fijos, Responsable de Bodega, Responsable de Adquisiciones y Responsable de presupuesto; funciones que les permita realizar su trabajo de manera clara y concreta; las mismas son:

Jefe Financiero:

- a) Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras del Hospital;
- b) Incorporar procesos de control interno en los asuntos de presupuesto, recaudaciones, contabilidad, adquisiciones y proveeduría;
- c) Aplicar el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF) de acuerdo con las políticas y normas técnicas, expedidas por la Contraloría, Ministerio de Finanzas y otras entidades;
- d) Autorizar la creación del Fondo de Caja Chica, en dinero en efectivo hasta el equivalente a \$ 50, para la atención de pagos urgentes de valor reducidos que no rebasen los \$30 máximos en cada gasto de acuerdo a la norma establecida por la Universidad Central. Más no realizar pagos por concepto de gastos constantes como es el lavado de ropa hospitalaria como se lo ha venido haciendo.
- e) Supervisar el correcto funcionamiento del sistema de contabilidad, administración de caja, activos fijos y proveeduría;
- f) Ejecutar el presupuesto anual del Hospital, realizar evaluaciones cuatrimestrales con el objeto de analizar sus resultados;

- g) Supervisar que la liquidación anual del Presupuesto, sea realizada de conformidad a los métodos establecidos en las normas legales vigentes;
- h) Firmar las autorizaciones de transferencias para el pago de los gastos contraído por el Hospital, comprobando que se hayan cumplido con el proceso de control interno, a fin de precautelar los intereses de la Institución;
- i) Presentar cuatrimestralmente los Estados Financieros a la máxima autoridad hasta la primera quincena del siguiente cuatrimestre;
- j) Atender diligentemente los trámites sometidos a su conocimiento y aprobación, procurando que estos guarden conformidad con lo dispuesto en la ley, y las disponibilidades presupuestarias;
- k) Analizar mensualmente los estados financieros, reportes de caja y otros informes producidos en su unidad, hacer observaciones y aplicar los correctivos que fueren necesarios;
- l) Participar directamente o por delegación en los eventos de remates, bajas, entrega recepción, en relación con los bienes del Hospital;
- m) Comunicar mensualmente por escrito a la máxima autoridad, el desarrollo y cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad;
- n) Cumplir con las demás funciones y actividades que la ley determina y las dispuestas por la máxima autoridad.

Administrador de Caja:

- a) Organizar, ejecutar y supervisar el sistema de recepción y custodia de los fondos a favor de la Institución;

- b)** Depositar diariamente en la Cuenta del Banco de Machala , todos los ingresos recaudados, en la misma forma en que fueron recibidos y realizar mensualmente conciliaciones bancarias;
- c)** Realizar los pagos debidamente autorizados directamente a los beneficiarios o a sus representantes legales, verificando que el proceso de control interno previo, haya sido cumplido y que la documentación esté completa;
- d)** Mantener actualizado el registro y archivo de las transferencias realizadas y rechazadas a los beneficiarios. En un plazo de 90 días, comunicar al Jefe Financiero, las que no han sido efectivizadas, para su anulación;
- e)** Enviar a Contabilidad en forma oportuna y sistemática, los comprobantes de depósitos en el orden cronológico en que fueron realizados. Así como los documentos de las operaciones financieras efectivizadas en la Institución;
- f)** Llevar los registros de caja, bancos y auxiliares y otros documentos contables principales necesarios de conformidad a las disposiciones legales vigentes;
- g)** Presentar para la firma del Jefe Financiero, la transferencia y el comprobante de pago pre-numerado debidamente sustentado con la documentación correspondiente a la transacción;
- h)** Enviar al Servicio de Rentas Internas (S.R.I.), el valor correspondiente por liquidación anual del impuesto a la renta, de conformidad con la información del Departamento de Contabilidad;
- i)** Preparar mensualmente el estado de movimiento de bancos y las conciliaciones bancarias y someter a conocimiento del Jefe Financiero para su aprobación;

- j) Utilizar el conjunto de formularios que las normas de control interno establecen para la buena administración de los recursos;
- k) Analizar el proceso de Administración de Caja y proponer las reformas y correctivos que fueren necesarios;
- l) Elaborar informes mensuales, sobre el desenvolvimiento de sus tareas y enviarles a conocimiento y aprobación del jefe inmediato superior;
- m) Cumplir con las demás funciones que la ley señala, así como con las dispuestas por la máxima autoridad.

Contador:

- a) Diseñar, organizar y aplicar el sistema de contabilidad de conformidad con las normas legales vigentes, las expedidas por Contraloría y los principios contables generalmente aceptados;
- b) Cumplir y hacer cumplir las normas legales reglamentarias, políticas, normas técnicas y demás regulaciones establecidas para el sistema financiero, especialmente para el área contable;
- c) Aplicar el control interno previo, sobre compromisos, gastos y desembolsos efectuados en el Hospital;
- d) Registrar oportunamente las transacciones realizadas, elaborar y entregar los Estados Financieros mensuales, trimestrales y anual y cualquier otra información financiera requerida por la Dirección del Hospital;
- e) Mantener el control contable sobre los inventarios y activos fijos;
- f) Preparar las transferencias y comprobantes de egreso autorizados por el Jefe Financiero en base de la documentación verídica de la transacción realizada;

- g) Llevar el registro detallado del movimiento de las cuentas de bancos y conciliaciones bancarias;
- h) Presentar trimestralmente de conformidad con la Ley, los Balances Contables y Estados Financieros, que requiere el Jefe Financiero, para consolidar la información contable;
- i) Asegurar el funcionamiento adecuado de un proceso de control financiero interno, como parte del sistema de contabilidad vigente;
- j) Asesorar en el área de su competencia y conocimiento al Jefe Financiero, e impartir instrucciones en la unidad bajo su dirección para el mejor cumplimiento de las tareas asignadas;
- k) Mantener correctamente el archivo de la documentación sustentadora de la contabilidad.

Auxiliares de Contabilidad:

- a) Asegurar el funcionamiento de un adecuado proceso de control interno financiero, como parte del sistema de contabilidad;
- b) Llevar los libros de contabilidad principales y auxiliares, así como otros registros contables que determina la Ley;
- c) Elaborar los comprobantes y transferencias correspondientes para el pago de las obligaciones adquiridas por el Hospital;
- d) Registrar la cuenta Bancos y realizar conciliaciones bancarias mensuales de los fondos;
- e) Controlar previamente los desembolsos de los diferentes rubros y elaborar los comprobantes y notas de débito de las diferentes cuentas;

- f) Mantener actualizado el archivo de la documentación sustentadora de los registros contables;
- g) Controlar que las obligaciones y contratos de la Institución tengan la autorización correspondiente y que hayan cumplido con los requisitos legales vigentes.

Responsable de Activos Fijos:

- a) Organizar y administrar el sistema de control de los activos fijos del Hospital del Día;
- b) Identificar, codificar, valorar y custodiar los bienes y activos fijos;
- c) Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto para la Administración y Control de los Activos Fijos;
- d) Intervenir en la suscripción de las actas que se refieren a donaciones, bajas, traspasos de acuerdo con las disposiciones de la ley y normas vigentes;
- e) Controlar a través del registro de inventario el movimiento de ingresos, egresos y saldos de los activos fijos, conciliando los saldos con las cuentas de mayor general;
- f) Actualizar los inventarios de activos fijos en el que se detalle custodios, ubicación, estados de conservación, valor, etc.;
- g) Preparar informes previos, elaboración de detalles y actas de inspección, antes de proceder al remate o baja de los activos;
- h) Procurar que las condiciones ambientales y los sistemas de seguridad, sean los más adecuados para la conservación de los bienes y activos disponibles.

Responsable de Bodega:

- a) Distribuir los materiales y suministros a los diferentes departamentos de las Área Financieras;
- b) Elaborar instructivos para el pedido y uso de materiales, así como establecer sistemas de identificación y catalogación de suministros y materiales existentes en bodega;
- c) Organizar un sistema de control sobre la existencia de los suministros, materiales y equipos, a fin de solicitar oportunamente la adquisición de los mismos;
- d) Mantener en bodega, los materiales, suministros y equipos con las debidas seguridades y preocuparse porque las condiciones ambientales sean las más adecuadas para la conservación de ellos;
- e) Presentar al Jefe Financiero informes mensuales, sobre el desarrollo y cumplimiento de las tareas ejecutadas en su unidad.

Responsable de Adquisiciones:

- a) Formular el Plan Anual de Contratación (PAC), de suministros, materiales, medicamentos, insumos y equipos tanto de oficina como médicos de acuerdo con las necesidades del Hospital;
- b) Realizar la adquisición de los suministros y materiales, sujetándose a las disposiciones legales y reglamentarias dispuestas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP), y su Reglamento;
- c) Mantener registros actualizados de proveedores calificados el Registro Único de Proveedores, RUP, para la adquisición de bienes y suministros

que constan en el Plan Anual de Contratación (PAC), y para aquellos que no, proceder a realizar los trámites legales para su compra correspondiente.

- d) Preparar informes relacionados con las cotizaciones de precios para realizar las compras de ínfima cuantía;
- e) Conservar un adecuado stock de suministros y materiales de oficina que asegure el funcionamiento normal de las dependencias;
- f) Participar en la entrega recepción de los bienes, materiales y equipos, para verificar que éstos guarden conformidad con la cantidad, calidad y especificaciones técnicas, determinadas en las facturas o en documentos contractuales;
- g) Elaborar informes mensuales sobre el desarrollo de sus tareas y enviar a conocimiento del jefe financiero.

Responsable de Presupuesto:

Las funciones y responsabilidades que se señalan serán de aplicación obligatoria en aquella área que tenga de acuerdo con su Estructura Orgánico Funcional la Unidad de Presupuesto.

- a) Programar, organizar y coordinar la elaboración de la proforma presupuestaria de acuerdo con las normas legales vigentes y las instrucciones impartidas;
- b) Ejecutar el presupuesto en coordinación con el Jefe Financiero y de conformidad con el monto de recursos aprobados y las normas legales establecidas;
- c) Aplicar el sistema de control en los diferentes compromisos y obligaciones legalmente contraídos;

- d) Mantener actualizado los registros presupuestarios, diseñados como fuente de información en concordancia con las normas vigentes;
- e) Enviar trimestralmente los Balances Presupuestarios a la unidad presupuestaria de la Universidad Central, para su análisis y consolidación;
- f) Coordinar el cumplimiento de sus tareas con el Jefe Financiero y la Dirección del Hospital, así como con las tareas que ejecuta el departamento de Contabilidad;
- g) Analizar cuatrimestralmente las Cédulas Presupuestarias y elaborar el informe correspondiente determinando las tendencias y desviaciones sufridas con relación al documento original;
- h) Proponer al jefe inmediato las reformas presupuestarias que fueren necesarias, en las fechas dispuestas en el Manual de Ejecución Presupuestario;
- i) Establecer límites de gasto, a fin de que se adquiriera obligaciones hasta el monto establecido de acuerdo al presupuesto aprobado;
- j) Organizar un sistema de control presupuestario, que permita comparar el avance físico de las obras con los desembolsos financieros realizados;
- k) Aplicar principios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria, así como aplicar correctamente el clasificador del gasto en vigencia;
- l) Informar mensualmente al Jefe Financiero sobre la disponibilidad presupuestaria existente.

Ordenadores de Gasto y de Pagos:

Todas las áreas tanto médicas como administrativas del Hospital del Día que se financian con recursos provenientes de autogestión, se rige a través de la

centralización contable, de la caja fiscal y de la desconcentración de la ejecución presupuestaria, para lo que se constituye el nivel estructural: Unidad de Administración Financiera, UDAF, que es la Universidad Central, a su vez se crean las Unidades Ejecutoras, UE, en nuestro caso las Facultades, Centros y entre ellos el Hospital del Día, quienes serán los responsables directos de la ejecución de los ingresos y gastos de cada uno de los presupuestos aprobados por la UDAF.

El Reglamento Interno de la Universidad Central señala que serán los funcionarios asignados los que realizarán estas tareas en sus respectivas áreas de competencia.

En el caso del Hospital del Día al ser una Unidad Ejecutora, la máxima autoridad es quien ejecutará el gasto y quien puede contar con comités técnico, con el afán de desconcentrar su actividad dándole mayor agilidad, en concordancia con la facultad conferida en el Art. 18 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, que autoriza a las entidades y organismos del sector público el dictar políticas internas, manuales, reglamentos que permitan un eficiente manejo y control de los recursos materiales y financieros de la Institución.

3.1.5.2 NORMAS DE CONTROL INTERNO CONTABLES

Las normas de control interno de carácter contable al igual que las otras normas señaladas en el presente capítulo, se fundamentan en las disposiciones legales impartidas por la Contraloría General del Estado como Organismo Técnico Superior de Control, mientras que en la parte de las normas técnicas de la Contabilidad Gubernamental, serán aquellas que se amparan en la normativa emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas como Institución encargada de la administración financiera del Gobierno Nacional y órgano rector de esta contabilidad. Sin embargo de lo enunciado y a pesar de existir por un lado las normas de control interno para contabilidad y, por otro las normas técnicas, la

contabilidad a ser aplicada en el área financiera del Hospital del Día y en cualquier Institución del Sector Público no Financiero, es la Gubernamental; y que tiene como misión y objetivo el registrar todos los hechos económicos, que representen derechos a percibir recursos monetarios y de aquellos que constituyan obligaciones a entregar recursos monetarios produciendo información económica y financiera sistematizada y confiable, mediante la formulación de estados financieros verificables, reales y oportunos, sustentados en las siguientes normas de carácter general que se enuncian a continuación:

- El Hospital del Día a través del departamento financiero, es el encargado de organizar e implementar un sistema de contabilidad que le permita proporcionar de manera oportuna información financiera para la toma de decisiones, éste sistema de contabilidad debe formularse en base a los parámetros señalados por las disposiciones legales pertinentes impartidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, buscando siempre satisfacer las necesidades de los distintos niveles de administración y de control tanto interno como externo.
- En el Hospital del Día, se deberán aplicar para el registro y presentación de la información financiera, manejo de archivos y de la documentación de respaldo contable, las normas y procedimientos contables establecidas por la Dirección Financiera de la Universidad Central y de las normas de carácter técnico proporcionadas por el Ministerio de Economía y Finanzas, conllevando a la uniformidad en la aplicación de normas y procedimientos contables y financieros que faciliten a su vez la consolidación de la información.
- La contabilidad deberá reflejar de manera correcta que las operaciones ejecutadas se hayan ajustado a las disposiciones legales así como, a los reglamentos institucionales a fin de garantizar el control adecuado y oportuno de los bienes y obligaciones generadas por el Hospital,

facilitando a su vez el control posterior por parte de las autoridades y organismos pertinentes.

- La contabilidad en el Hospital del Día deberá clasificar, sistematizar y ordenar previo a su registro las transacciones y operaciones realizadas a fin de producir información actualizada y confiable, tanto para el uso interno, Autoridades, Consejo Universitario, así como de los Organismos de Control como Auditoría Interna, Contraloría, Ministerio de Economía Y Finanzas, Servicio de Rentas Internas, SRI, etc.
- La contabilidad del Hospital del Día a ser consolidada con posterioridad en la Dirección Financiera de la Universidad, deberá mantener un control estricto de sus recaudaciones por venta de servicios y medicamentos, de los activos de larga duración, notas de créditos de proveedores, obligaciones por pagar y demás situaciones contables que se generen.
- El departamento financiero del Hospital del Día, deberá mantener y disponer de evidencia documental suficiente respecto de las transacciones y operaciones realizadas, debiendo estar disponible para cualquier acción de verificación y auditoría o para información de otros usuarios legalmente facultados a utilizarla. En resumen, todas las operaciones que afecten a los recursos de ingresos o gastos según el caso, deberán contar con la documentación soporte para su registro contable entre los que podemos citar:

Respaldos de Ingresos:

Todos los ingresos de autogestión del Hospital del Día, deberán ser recaudados “a través de una cuenta rotativa de ingresos”⁶ del sector bancario y financiero, los mismos que luego serán transferidos a la cuenta que dispone en el Banco Central.

⁶ Normas de Tesorería No. 4.5.5 R.O.S. 249 del 22 de enero del 2002 Pág. 50

Para el efecto, estas recaudaciones y transferencias deberán estar debidamente respaldadas de manera suficiente y pertinente con al menos la documentación que se permite mencionar:

- a) Sustento legal de los ingresos recaudados (facturas);
- b) Comprobante de ingreso;
- c) Depósito de las recaudaciones en la cuenta corriente de ingresos del banco corresponsal en nuestro caso el Banco de Machala;
- d) Informe de las recaudaciones diarias o periódicas según el caso;
- e) Estados de cuenta del Banco Central y del banco corresponsal para la conciliación de recaudaciones y transferencias.

Respaldos de Pagos:

El departamento financiero del Hospital del Día para la ejecución de sus gastos de gestión o funcionamiento “mantendrán en el banco corresponsal del sector bancario y financiero una cuenta rotativa de pagos a través de las cuales cubrirán el pago de sus obligaciones”⁷; y para justificar estos pagos deberán respaldarse con documentación suficiente y pertinente tales como:

- a) Respaldo legal del gasto (contratos, convenios, acuerdos, decretos, resoluciones, etc.);
- b) Oficio de creación de la necesidad;
- c) Proceso de Compras Públicas (Pliegos, Invitaciones, etc.);
- d) Actas de adjudicación de los Comités Técnico según el caso;
- e) Certificación de fondos del Jefe Financiero;

⁷ Normas de Tesorería No. 4.6.1 R.O.S. 249 del 22 de enero del 2002 Pág. 53

- f)** Contratos debidamente suscritos en el caso de adquisición de bienes o servicios y construcción de obras, que requieran de este documento por sus características especiales, de acuerdo con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;
- g)** Garantías de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, en el caso de contratos de adquisición de bienes o servicios por etapas o de construcción de obras;
- h)** Facturas de los bienes o servicios a adquirirse de acuerdo con los requisitos establecidos por el SRI;
- i)** Cuadro comparativo de precios, calidad y garantías para adquisiciones de bienes o servicios adquiridos a través de procesos de ínfima cuantía;
- j)** Comprobante de egreso debidamente suscrito por el Jefe Financiero, así como, del beneficiario del pago;
- k)** Cuadro de retenciones en la fuente y valores a pagar;
- l)** Copia del comprobante de retención realizada a proveedores suscrita por el Administrador de Caja y del recibos del comprobante;
- m)** Copia de la transferencia realizada;
- n)** Estados de cuenta mensual del Banco Central así como, de la cuenta rotativa de pagos del banco corresponsal para conciliar los pagos efectuados;
- o)** Conciliación bancaria mensual de los movimientos de la cuenta del Banco Central y de la cuenta rotativa de pagos.
 - Los documentos de respaldo de los registros e información contable existentes en el área financiera del Hospital del Día, deberán archivarse de manera técnica y adecuada por el tiempo que fije oportunamente la Contraloría General del Estado con el propósito de dar un buen mantenimiento en archivo de estos soportes contables. La evaluación y destrucción de documentación que no se utiliza se la ejecutará de

acuerdo con el Reglamento Interno de la Universidad Central sobre la materia.

- Los formularios y documentos que se utilicen en el área financiera del Hospital del Día, deberán en lo posible ajustarse de acuerdo con sus necesidades a los que señale de manera ordinaria la Dirección Financiera de la Universidad, especialmente los destinados al manejo de recursos materiales o financieros que respalden operaciones importantes de carácter técnico o administrativo. Estos formularios deberán por principio ser preimpresos y prenumerados y utilizados en orden correlativo y cronológico para facilitar el control interno, previo, concurrente y posterior.
- La máxima autoridad del Hospital deberá disponer que una persona ajena al control y manejo de los recursos materiales y financieros, efectúe una revisión periódica de la secuencia numérica, uso correcto de los formularios numerados y la investigación de los documentos faltantes. En el caso de errores en la utilización se procederá a su anulación y a la emisión de uno nuevo, manteniendo la secuencia numérica y el archivo del documento anulado.
- De existir novedades en el uso de estos documentos, deberá comunicarse inmediatamente y por escrito siguiendo el órgano regular a la autoridad superior para que disponga las acciones correctivas que clarifiquen de manera oportuna y objetiva la situación presentada.
- La contabilidad del área financiera deberá registrar de manera oportuna sus transacciones y operaciones en los libros: Diario o de entrada original, Mayor General y Mayores Auxiliares, clasificándolas apropiadamente para garantizar un procesamiento uniforme de la información, presentación de los estados financieros y su ulterior consolidación.

- Los Informes y Estados Financieros del Hospital del Día, obtenidos como resultado de la contabilidad y de la utilización uniforme del Plan de Cuentas emanado del Ministerio de Economía y Finanzas y de sus normas técnicas, deben ser remitidos cuatrimestralmente de manera obligatoria hasta máximo la primera quincena del cuatrimestre siguiente a la Dirección del Hospital del Día para su consolidación en la Dirección Financiera de la Universidad.
- La contabilidad del área financiera deberán sustentarse de manera adicional al de los comprobantes de respaldo y normas legales vigentes, en las conciliaciones que de manera obligatoria deben efectuarse entre los saldos de los Mayores Auxiliares y de la respectiva cuenta del Mayor General, independiente de que la contabilidad se la lleve en forma manual o computarizada.
- Las personas encargadas de conciliar las cuentas y de manera especial quien realice las conciliaciones bancarias, deberán ser necesariamente funcionarios independientes del registro, autorización y custodia de recursos, quienes se obligarán a dejar constancia por escrito del trabajo efectuado; y de existir diferencias comunicarán inmediatamente por escrito y siguiendo el órgano regular, de las novedades existentes a la máxima autoridad, a fin de que se tomen las acciones correctivas que sean necesarias según la gravedad del caso.

3.1.5.3 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA PRESUPUESTO

A pesar de que la investigación para la presente tesis no involucra el tratamiento y manejo de los conceptos vinculados con la programación, formulación, ejecución, evaluación y reformas presupuestarias de carácter global e institucional, sin embargo se considera pertinente involucrar algunos antecedentes generales sobre

esta responsabilidad que se encuentra a cargo del Departamento de Presupuesto de la Universidad Central del Ecuador.

El Hospital del Día como ente del Sector Público conforme a lo previsto en el Art. 1 de la Ley de Presupuestos para el sector público Sistema Único de Presupuesto “establece normas generales que rigen la programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación de los presupuestos del sector público; normas técnicas establecidas por la Función Ejecutiva, a través del Ministro de Economía y Finanzas, en los términos previstos en esta Ley y en su Reglamento” que integra la programación y administración presupuestaria de todos los ingresos y gastos sin excepción alguna.

La Dirección Financiera de la Universidad Central del Ecuador cuenta a su vez con el Departamento Central de Presupuesto encargada de:

- Preparar el sistema de Presupuesto Institucional de acuerdo con las normas legales vigentes.
- Consolidar la ejecución presupuestaria en base a los datos cuatrimestrales proporcionados por el área financiera de cada una de las Facultades, Colegios y Centros que tienen vigente sus unidades de presupuesto.
- Preparar cuatrimestralmente la información presupuestaria consolidada de la Institución para conocimientos de los superiores inmediatos.
- Elaborar los balances presupuestarios trimestrales para conocimientos y aprobación del superior inmediato.
- Efectuar la liquidación anual del presupuesto y elaborar un informe para el conocimiento de la autoridad superior.

La Proforma Presupuestaria Institucional elaborada en base al clasificador de ingresos y gastos constantes en el Acuerdo 204 del Ministerio de Economía y

Finanzas así como de sus directivas, se remite anualmente por parte de la Dirección Financiera de la Universidad Central al Ministerio de Economía y Finanzas en función de los plazos previstos, el mismo que de acuerdo con la Norma que rige a la Ley de Presupuesto actualizadas al: 27/08/2010

“El Presupuesto General del Estado y el conjunto de los presupuestos institucionales que los conforman entrarán en vigencia el 1 de enero del correspondiente ejercicio fiscal sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial. En los años en que se posea el Presidente de la República regirá el presupuesto del año anterior durante los meses de enero y febrero, para todas las asignaciones que signifiquen ingresos y gastos recurrentes. Los ingresos y gastos devengados en los meses señalados se convalidarán con el presupuesto aprobado.

Los presupuestos del resto de instituciones del sector público no financiero entrarán en vigencia el 1 de enero de cada año, con apego a lo dispuesto en las leyes pertinentes”.

El Hospital del Día para remitir su proforma institucional se sujeta de igual manera a los plazos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas.

PROFORMAS PRESUPUESTARIAS DESCENTRALIZADAS:

Dada la descentralización y desconcentración de la ejecución del gasto en el Hospital del Día, está en la obligación de elaborar anualmente sus proformas presupuestarias debidamente sustentadas y justificadas, para remitirlas a la Dirección Financiera de la Universidad Central, sujeta a los plazos internos.

La Universidad Central del Ecuador presentará al MEF para análisis y aprobación, a través de los medios que pondrá a su disposición, en los términos contemplados en normativa y en los aspectos metodológicos dados a conocer en las Directrices Presupuestarias, hasta el 30 de junio de cada año, excepto en los años de cambio de gobierno en que ese plazo será el 30 de noviembre.

Para la elaboración individual de las proformas presupuestarias del Hospital del Día se deberá considerar que los responsables de su formulación apliquen las siguientes normas:

1. La proforma presupuestaria debe ser elaborada por el Jefe Financiero y Jefes de Servicios, previo conocimiento y visto bueno de la máxima autoridad.
2. La proforma presupuestaria debe estar debidamente justificada y respaldada con documentos, análisis y explicaciones según el tipo de ingresos y gastos.
3. La elaboración de la proforma presupuestaria del Hospital del Día se enmarcará en las normas técnicas para la programación y formulación contenidas en las Normas Técnicas de Presupuesto actualizada del Ministerio de Economía y Finanzas.
4. La proforma deberá sujetarse a las directivas, políticas, orientaciones y formularios del Ministerio de Economía y Finanzas y de La Dirección Financiera de la Universidad Central.
5. La proforma proyectará sus gastos observando las disposiciones de la Ley de Regulación y Control del Gasto Público, publicada en el R.O-S No. 453 de 17 de marzo de 1983.
6. La proforma presupuestaria incorporará todos los ingresos previstos, tanto los que provengan del Estado como los de de autogestión.
7. Los responsables de las proformas presupuestarias serán los Directores, o Jefes de la Unidad y los Jefes Financieros.
8. Las proformas presupuestarias que no sean debidamente elaboradas, no cuenten con la documentación de respaldo o que sus valores no se ajusten a la realidad por no guardar relación con el presupuesto proyectado al mes de diciembre del ejercicio en vigencia estarán sujetas a reajustes por parte de la Dirección Nacional Financiera.
9. Las proformas deben contener dentro de los ingresos y gastos los siguientes conceptos de acuerdo con las normativas generales que casi de manera

constante la señala el Ministerio de Economía y Finanzas y que se citan a continuación:

INGRESOS

- **Recursos Fiscales:** Asignados por el Estado que constan en el presupuesto institucional del Hospital del Día únicamente recibos en los años 2006, 2007 y 2008.
- **Recursos de Autogestión:** Generados por el Hospital del Día, por prestación de servicios, venta de medicamentos e insumos, cobro de impuestos y por arriendo de local. Ingresos que deberán constar en la proforma debidamente respaldados en base a las leyes y reglamentos por las que se crearon. El Hospital del Día deberá financiar todas sus partidas del gasto con estos ingresos.
- **Recursos Preasignados:** Entregados por la Universidad Central quien a su vez lo recibe del Gobierno Central provenientes del excedente petrolero.

GASTOS CORRIENTES

- **Gastos por Servicios Prestados:** Los pagos que se realizan por servicios prestados, tanto a los pacientes como a la institución tenemos:

Pago de Patólogo: Servicios contratados por concepto de elaboración de estudios patológicos, bajo pedido previo en la toma de muestras por el área de endoscopia digestiva alta y por el área de ginecología.

Pago de Servicios Profesionales Cardiológico: Los servicios que se contrata con un profesional médico en el área cardiológica a riesgo compartido; es decir, del pago de la consulta que el paciente realiza el 60%

se cancela al profesional y el 40% pertenece al Hospital. De igual manera se deberá indicar para próximos contratos el área y el tipo de servicio.

Servicios Personales por Contrato: El Hospital constantemente requiere los servicios de Lavado y planchado de Ropa Hospitalaria, al igual que el mantenimiento de los ascensores del Edificio y varios otros servicios requeridos de manera ocasionales, para el pago de ellos se deberá indicar el tipo de servicio técnico contratado, el área beneficiada, el costo mensual, además de la fuente de financiamiento y del contrato vigente con la respectiva autorización de la máxima autoridad.

- **Bienes y Servicios de Consumo:** El Hospital del Día hasta el presente año cuenta con partidas para su funcionamiento, las cuales deberán presupuestar todos los bienes y servicios de uso y consumo corriente tomando en cuenta los siguientes parámetros:
 - Para la proforma se considerará de manera cuatrimestral, por lo tanto los gastos no podrán ser superior al monto del techo fijado hasta el 30 de abril en el primer cuatrimestre, 30 de agosto para el segundo cuatrimestre y 14 de diciembre de tercer cuatrimestre.
 - Para cada partida de los gastos corrientes se utilizará los formularios que proporcione el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección Financiera de la Universidad Central.

- **Servicios Básicos:** Los servicios básicos de agua, luz, teléfono e Internet, deben ser respaldados por información como: el número de medidor o de teléfono, el área a la que pertenece, valor mensual y anual y copia de la última planilla.

Servicios Generales: El Hospital en los servicios generales tiene la reproducción de material impreso para las historias clínicas, exámenes, etc. Es así que el Hospital por todos los servicios de impresión, reproducción y publicación, eventos públicos y sociales, difusión, información y publicidad, servicios de aseo y otros servicios generales, deberá sustentarlos en el detalle de las actividades anuales por estos conceptos, determinando costos unitarios y totales.

Instalación, Mantenimiento y Reparación: El mantenimiento y reparación de: edificios y locales, mobiliarios, maquinarias y equipos, vehículos, herramientas, se respaldará por la información como: contratos por mantenimiento de copiadoras, detalle de las adecuaciones de edificios y locales; costo de mantenimiento de vehículos como es el cambio de aceites, servicio por reparaciones y pintura; contratos por mantenimiento de mobiliarios, etc.

Contratación de Estudios e Investigaciones: Los gastos por servicios de capacitación, asesorías técnicas, etc., se respaldarán en información como: concepto del gasto, nombre de cursos y número de alumnos, costo individual y total, beneficiarios de los servicios, etc. En los casos de contratación de asesores se deberá incluir copia de la autorización de la máxima autoridad.

Gastos en Informática: Estos gastos se justificarán detallando el costo mensual y anual, y las áreas beneficiadas de los servicios, por la instalación de redes ópticas, desarrollo de sistemas informáticos exclusivamente en las áreas donde no exista software libre de acuerdo al mandato del Presidente de la República.

Combustibles y Lubricantes: El requerimiento de combustibles se justificará detallando el tipo de vehículo, número de placa, dependencia a la que presta servicios, modelo, color, combustible que usa, galones mensuales, costo galón, valor mensual y anual y, el gasto mensual y anula en lubricantes. Se remitirá un detalle de los vehículos que se encuentran en mal estado y que pueden ser rematados para que generen recursos de autogestión, por lo que estos vehículos ya no se incluirá en el requerimiento de combustibles y lubricantes.

Vestuario y Prendas de Protección: Esta partida pertenecerá únicamente para la ropa de trabajo de los médicos, trabajos de quirófano, enfermería, personal de servicio y auxiliares médicos con características propias de su unidad, deberán canalizar el pedido a través del Comité de Bioseguridad para que realice las normas vigentes en cuanto a la vestimenta del sector público, área médica.

Medicinas y Productos Farmacéuticos: Esta partida es la que cuenta con los montos más altos, por cuanto el Hospital aparte de entregar servicios médicos, cuenta con una farmacia en la que se venden tanto medicamento como insumos al igual que controla el consumo interno. Deberá realizar las compras de acuerdo al cuadro de medicamentos básicos del Ministerio de Salud, tomando como base la Política de Fijación de Precios de Medicamentos del Consejo Nacional de Salud (CONASA). A la fecha se cuenta con el Comité de Farmacología, quien deberá reunirse permanentemente para un mayor control tanto de las adquisiciones como de controlar la caducidad de los medicamentos. Los pagos se respaldarán con todos los documentos que generan las reuniones del comité tales como solicitudes, actas, resoluciones, aprobaciones, cuadros comparativos, etc.,

Materiales para Laboratorio y Uso Médico: Acompañado de la anterior partida cuenta con asignaciones presupuestarias altas ya que a través de ella se adquieren los insumos odontológicos, reactivos del Laboratorios y demás insumos necesarios para los laboratorios anexos como electroencefalografía, electrocardiogramas, ecos, rayos x, etc. Los pagos de estas partidas deberán estar respaldados por: Pedido de la Unidad, autorizaciones en el que deberá constar el tiempo en el que se utilizará los insumos.

Otras partidas del grupo de Bienes de Uso y Consumo: Las partidas para: Servicio de Correo, Fletes y Maniobras, Servicio de Aseo, Otros Servicios Generales, Edificios Locales y Residencias, Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos, Alimentos y Bebidas, Materiales de Oficina, Materiales de Aseo, Materiales de Impresión Fotografía Reproducción y Publicaciones, Materiales de Construcción Eléctricos Plomería y Carpintería, Repuestos y Accesorios, Asignación a Distribuir para Bienes y Servicios de Consumo. Estas partidas deberán estar respaldadas por información como: resumen de los bienes que se adquieren, señalando costos unitarios, gasto mensual y anual, así como los beneficiarios todo con las respectivas autorizaciones.

Gastos financieros y otros gastos: Las partidas por Impuestos, Tasas y Contribuciones, Seguros, Comisiones Bancarias y otros gastos financieros, estarán respaldados por un resumen de estos tipos de gasto, señalando costos unitarios, gastos mensuales y para quienes se adquiere estos bienes y servicios. De existir contratos por póliza de seguros, se deberá acompañar copia de las mismas.

GASTOS DE INVERSIÓN

Los requerimientos para las partidas de gastos de inversión (vehículos, mobiliarios, maquinarias y equipos) deberán contar con la justificación y aprobación del Señor Rector de la Universidad Central del Ecuador y si sobrepasa de acuerdo a la resolución del primero de julio de 2010 “Determinar las delegaciones para la aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública”.

RESUMEN DE LA PROFORMA

En los formularios del Ministerio de Economía entregados a través de la Dirección Financiera se presentará el **“Resumen de la Proforma”** y se incluirán todas las partidas de ingreso y gastos, cuyos totales sumarán valores iguales. En la columna de devengado a cada cuatrimestre, se indicará los valores reales que se han comprometido o realizado en ese periodo.

El valor de la proforma será el resultado de los requerimientos reales del Hospital del Día, de tal manera que guarde relación con el valor proyectado a diciembre conforme al ejemplo de proforma que se presenta en el **Cuadro No. 1**

Cuadro No. 1: Presupuesto del Hospital del Día para el año 2011

PROFORMA PRESUPUESTARIA PARA EL AÑO 2011											
HOSPITAL DEL DÍA		1768126050001									
GRUPO DE GASTO	PARTIDA PRESUPUESTARIA							ASIGNADO	1er CUATRIMESTRE	2do CUATRIMESTRE	3er CUATRIMESTRE
	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Fuente	Item	Descripción				
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	24	00	000	003	002	530105	Telecomunicaciones	1,200.00	400.00	400.00	400.00
	24	00	000	003	002	530106	Servicio de Correo	100.00	33.33	33.33	33.33
	24	00	000	003	002	530202	Fletes y Maniobras	50.00	16.67	16.67	16.67
	24	00	000	003	002	530204	Edición Impresión Reproducción y Publicaciones	2,000.00	666.67	666.67	666.67
	24	00	000	003	002	530207	Difusión Información y Publicidad	5,500.00	1,833.33	1,833.33	1,833.33
	24	00	000	003	002	530209	Servicio de Aseo	2,000.00	666.67	666.67	666.67
	24	00	000	003	002	530299	Otros Servicios Generales	16,020.00	5,340.00	5,340.00	5,340.00
	24	00	000	003	002	530402	Edificios Locales y Residencias	26,000.00	8,666.67	8,666.67	8,666.67
	24	00	000	003	002	530403	Mobiliarios	1,200.00	400.00	400.00	400.00
	24	00	000	003	002	530404	Maquinarias y Equipos	6,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
	24	00	000	003	002	530405	Vehículos	1,500.00	500.00	500.00	500.00
	24	00	000	003	002	530601	Consultoría Asesoría e Investigación Especializada	15,800.00	5,266.67	5,266.67	5,266.67
	24	00	000	003	002	530603	Servicio de Capacitación	2,190.00	730.00	730.00	730.00
	24	00	000	003	002	530702	Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	1,000.00	333.33	333.33	333.33
	24	00	000	003	002	530704	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	700.00	233.33	233.33	233.33
	24	00	000	003	002	530801	Alimentos y Bebidas	1,860.00	620.00	620.00	620.00
	24	00	000	003	002	530802	Vestuario Lencería y Prendas de Protección	4,180.00	1,393.33	1,393.33	1,393.33
	24	00	000	003	002	530803	Combustibles y Lubricantes	960.00	320.00	320.00	320.00
	24	00	000	003	002	530804	Materiales de Oficina	11,800.00	3,933.33	3,933.33	3,933.33
	24	00	000	003	002	530805	Materiales de Aseo	15,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
	24	00	000	003	002	530807	Materiales de Impresión Fotografía Reproducción y Publicación	8,550.00	2,850.00	2,850.00	2,850.00
	24	00	000	003	002	530808	Instrumental Médico Menor	1,300.00	433.33	433.33	433.33
	24	00	000	003	002	530809	Medicinas y Productos Farmacéuticos	120,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
	24	00	000	003	002	530810	Materiales para Laboratorio y Uso Médico	25,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00
	24	00	000	003	002	530811	Materiales de Construcción Eléctricos Plomería y Carpintería	3,500.00	1,166.67	1,166.67	1,166.67
	24	00	000	003	002	530813	Repuestos y Accesorios	2,000.00	666.67	666.67	666.67
24	00	000	003	002	530899	Otros de Uso y Consumo Corriente	250.00	83.33	83.33	83.33	
							276,160.00	92,053.33	92,053.33	92,053.33	
GASTOS FINANCIEROS GRUPO 570000	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Fuente	Item	Descripción				
	24	00	000	003	002	570201	Seguros	6,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
24	00	000	003	002	570203	Comisiones Bancarias	100.00	33.33	33.33	33.33	
							6,100.00	2,033.33	2,033.33	2,033.33	
BIENES DE LARGA DURACION GRUPO 840000	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Fuente	Item	Descripción				
	24	00	000	003	002	840103	Mobiliarios	8,000.00	2,666.67	2,666.67	2,666.67
	24	00	000	003	002	840104	Maquinarias y Equipos	60,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
24	00	000	003	002	840107	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	13,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	
							81,500.00	27,166.67	27,166.67	27,166.67	
TOTAL							363,760.00				

Fuente: Archivos del departamento Financiero del Hospital del Día
Elaborado: Mariuxi Santana

3.1.5.4 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA TESORERIA

El área financiera del Hospital del Día para el control de los ingresos y de los gastos deben aplicar de manera permanente las siguientes normas:

- Los ingresos de autogestión deben estar respaldados por las correspondientes disposiciones legales que permitan su cobro y se los clasificará en su presupuesto bajo un criterio económico, esto es, corrientes, de capital y de financiamiento. Si los ingresos de autogestión no tuvieren respaldo legal deberán haber sido fijados por las Autoridades de la Universidad Central y/o Consejo Universitario para definir la política financiera.
- Los ingresos deberán recaudarse en efectivo y serán depositados en la cuenta corriente de ingreso del banco corresponsal autorizado durante el mismo día de recaudación o máximo al día siguiente. Los ingresos serán depositados en forma completa e intacta, quedando prohibido efectuar pagos directos o préstamos con los dineros recaudados.
- Por los valores recaudados deberán entregar un recibo original prenumerado, fechado, legalizado, señalando el concepto y con el sello de cancelado a la persona natural o jurídica que efectúa el pago, dejando copia para contabilidad y archivo general.
- Diariamente deberán elaborar un reporte de las recaudaciones y de los depósitos efectuados para el conocimiento del Jefe Financiero quien a su vez reportará al Director del Hospital.
- Diariamente se efectuará por una persona distinta al de la recaudación y contabilidad una conciliación o verificación del informe con los depósitos efectuados, a fin de informar las novedades que puedan detectarse e inmediatamente aplicar los correctivos.

- El Jefe Financiero y Administrador de Caja tanto de servicios como de farmacia, adoptarán medidas necesarias para resguardar los fondos recaudados mientras permanezcan en el Hospital del Día y sean transportados para su depósito en el Banco.
- Los fondos asignados para reposición o a rendir cuentas, deberán ser controlados adecuadamente para garantizar una rendición correcta de cuentas así como la devolución de los valores no utilizados, los mismos que serán depositados inmediatamente en la cuenta corriente del Banco de Machala. Para dar agilidad a los procedimientos de gasto y control se podrán utilizar las cuentas auxiliares de fondo rotativo y fondos de caja chica. Las transferencias realizadas a los caucionados constituyen el único documento para el registro contable del desembolso.
- Se deben efectuar arquezos sorpresivos y periódicos a los valores entregados en efectivo incluido los que se encuentran en poder de los recaudadores, y serán efectuados a cada caja chica abierta o fondo rotativo por una persona delegada por el jefe financiero, debiendo reportarse las novedades existentes.
- La cuenta bancaria de ingresos y de pagos deberá abrirse a nombre del Hospital del Día, registrándose las firmas de las personas autorizadas a suscribir las transferencias respectivas que son el Jefe Financiero y el Administrador de Caja, éstos no ejecutarán adicionalmente funciones de recaudación. Cabe mencionar que en la actualidad las firmas autorizadas son el Asistente Administrativo y el Director del Hospital.
- Se efectuará cada mes en forma inmediata a la recepción de los Estados de Cuenta, las conciliaciones bancarias para verificar la conformidad entre los saldos en libros y los saldos del banco, debiendo elaborarse un reporte claro y esquemático de la conciliación con las novedades detectadas. La conciliación no podrá ejecutarla ninguna persona encargada de receptor

fondos, depositar y registrar operaciones relacionadas, debiendo el Jefe Financiero designar al funcionario responsable de esta actividad.

- El Jefe Financiero y/o Administrador de Caja para ordenar un pago o suscribir comprobantes de egreso deben verificar previamente que la transacción cuente con:
 - La autorización de gasto respectiva
 - Certificación de fondos
 - Documentación de respaldo sobre la transacción
 - Que no existan litigios pendientes sobre la transacción y sus valores
 - Que la transacción no haya variado respecto a lo pactado inicialmente
- Todo compromiso u obligación deberá ser cancelado en forma oportuna y a la fecha de vencimiento, evitando el pago de multas o intereses, de producirse estas, serán de responsabilidad de quien o quienes las hayan ocasionado por acción u omisión.
- El departamento financiero será el encargado de elaborar el flujo de caja con el objeto de optimizar sus recursos en base al control de las entradas y salidas de fondos.
- Los pagos que deban efectuarse sobre contratos que requieran previamente de la presentación de garantías por parte de los contratistas de acuerdo a lo que señala la Ley de contratación Pública, no podrán ejecutarse ni pagarse si no se ha cumplido con este requisito. Las garantías que se presenten deben cumplir con todos los condicionamientos legales sobre la materia.
- Las garantías deberán recibirse previo al pago de los anticipos y tendrán la condición de solidarias incondicionales, irrevocables y de realización automáticas. La custodia y el control de las garantías respecto a su plazo de vencimiento estarán a cargo del Administrador de Caja, debiendo informar

del particular al Jefe Financiero para tomar las acciones necesarias para su renovación o efectivización según el caso.

- Los comprobantes de pago que evidencie el desembolso de valores, deberán ser preimpresos y numerados secuencialmente y señalarán a más del sello de cancelado, el valor, número de la cuenta corriente, nombre de la entidad bancaria, nombre del beneficiario, valor y fecha de pago, firma de los responsables del pago y del cobro, cédula del beneficiario; el documento original será enviado a contabilidad para el registro respectivo, una copia para el archivo general y una copia para el beneficiario.

3.1.5.5 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA ANTICIPOS DE FONDOS:

Este tipo de normas hace referencia a todos aquellos pagos anticipados que son realizados con fondos presupuestados y disponibles y que a su vez son considerados contablemente como exigibles por cobrar, por lo que es necesario recomendar se tomen en cuenta las siguientes normas de control:

- Las obligaciones pendientes de cobro deben ser analizadas periódicamente por parte de contabilidad y del jefe financiero, a fin de establecer la morosidad, acciones de cobro, antigüedad del saldo, opciones de futuros compromisos, etc., a fin de impedir que caigan en incobrabilidad o en difícil recuperación; tomándose los correctivos pertinentes.
- Se efectuará periódicamente por parte de una persona ajena al control de la cuenta auxiliar o general de anticipo de fondos una conciliación entre estos registros, a fin de compararla con la cuenta de mayor general y elaborar un informe sobre las novedades.
- El Jefe Financiero de manera periódica o por lo menos una vez al año, deberá enviar a los deudores Ejemplo (devolución de medicamentos), un estado de

cuenta de sus saldos a fin de confirmarlos con los existentes en libros y de encontrar novedades, efectuar las investigaciones y correctivos del caso.

- De existir valores por cobrar en concepto de notas de créditos no cobradas por más de cinco años que no se han podido identificar y cobrar por causas debidamente justificadas, se deberá elaborar un informe al Director del Hospital, al Rector de la Universidad, a la Unidad de Auditoría Interna y a la Contraloría para proceder a eliminarlos de libros.

3.1.5.6 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA INVERSIONES EN EXISTENCIAS Y DE BIENES DE LARGA DURACION

Estas normas permiten orientar sobre el control interno que se debe efectuar en la adquisición y distribución de existencias así como, de bienes muebles e inmuebles considerados de larga duración para los cuales se debe tomar en cuenta las siguientes:

- Es indispensable que se cuente con una unidad de abastecimiento a través de la cual se efectuará previo señalamiento de los procesos a seguirse por parte de la máxima autoridad o Comité de Adquisiciones, la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, útiles y enseres y de los bienes de larga duración necesarios para la gestión institucional.
- La máxima autoridad y los miembros del Comité de Adquisiciones serán los responsables de la selección, aprobación y adjudicación, de la oferta que mejor convenga a los intereses instituciones en lo referente a costo, calidad y garantías, para lo cual se deberá considerar aspectos como los siguientes:
 - Verificar que los productos y/o servicios no consten en el Catálogo Electrónico;
 - Realizar las compras utilizando el sistema nacional de contratación pública: <http://www.compraspublicas.gob.ec/>;

- Tomar en cuenta los procedimientos, montos y Objetos de Contratación (Aplicación de la Ley Orgánica del SNCP);
 - Un mínimo de tres cotizaciones en el caso de la ínfima cuantía;
 - Que los oferentes estén calificados en Registro Único de Proveedores (RUP)
 - Que los bienes reúnan condiciones de calidad, precio y economía;
 - Para el caso de bienes fungibles o de uso diario, se verificará su tiempo de duración y caducidad; igual criterio se aplicará en el caso de adquisición de medicamentos e insumos.
- Todo tipo de existencias o bienes de larga duración que adquiera el Hospital, deberán ingresar físicamente por Bodega en el caso de bienes y a farmacia en el caso de los medicamentos e insumos médicos, debiendo el guardalmacén y la Química farmacéutica acreditar con documentos suscritos por él, la recepción y conformidad de los bienes, manteniendo además un sistema de inventario permanente por unidades de iguales características para su control.
 - Para la entrega de los bienes de consumo a las diferentes dependencias del Hospital el guardalmacén deberá mediante una solicitud de materiales pre numerados realizar la entrega al responsable de la unidad solicitante; en cuanto a la entrega de los bienes de larga duración se deberá entregar mediante un Acta de entrega recepción y el Acta de Control de Bienes;
 - Para el caso de los medicamentos e insumos de igual manera mediante una solicitud de materiales prenumeradas la Bioquímica Farmacéutica realizara el descargo al responsable de la unidad solicitante;
 - Todos los bienes deberán ser codificados adecuadamente a fin de facilitar su identificación, ubicación y protección. La identificación de los bienes se ubicará en una parte visible, y deberán ser iguales a los que consta en los registros de control;

- La protección de los bienes entregados a cada servidor para el desempeño de sus funciones será de exclusiva responsabilidad del servidor;
- Es necesario que los bienes de larga duración cuenten con pólizas de seguro para protegerlos de riesgos o contingencias, verificándolas periódicamente para que mantengan vigente sus coberturas.
- Los bienes de larga duración solo podrán ser utilizados para las labores institucionales y por ningún motivo para fines personales o particulares.
- Los vehículos requerirán para su movilización y necesidades del servicio de la autorización superior, debiendo contar para el efecto con la respectiva orden de movilización.
- Las personas que tiene a su cargo el manejo de los vehículos, son responsables de su cuidado y conservación, y deberán portar además placas institucionales y el logotipo que identifique al Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador;
- Por lo menos una vez al año se deberán efectuar por parte de personal ajeno a su control y manejo, una constatación física de los bienes de larga duración, elaborándose una acta, en la que se señalarán todas las novedades detectadas, identificándose a su vez los bienes en mal estado o fuera de uso a fin de proceder a la baja, donación o remate de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- La baja de bienes de larga duración se efectuará una vez cumplida los trámites legales respectivos, dejando evidencia clara de las justificaciones, autorizaciones y destino final de los bienes.
- Para proceder a la baja de bienes en mal estado, obsolescencia, pérdida o hurto, es necesario se observen las disposiciones constantes en el Reglamento General de Bienes del Sector Público, Manual General de Administración y

Control de los Activos Fijos del Sector Público y la Reglamentación Interna de la Universidad Central del Ecuador para el control de Activos Fijos.

- La baja por pérdidas o destrucción injustificada de bienes será de responsabilidad exclusiva del empleado que tuvo a su cargo dicho bien, debiendo exigirle además de la sanción administrativa la restitución del bien con otro de igual naturaleza o pagar su valor a precio de mercado.
- De producirse la venta de bienes, éstos se ejecutarán de acuerdo con los procedimientos fijados en las leyes y reglamentos sobre la materia, precautelando los intereses institucionales por parte de los funcionarios designados por la máxima autoridad para el remate, subasta y enajenación del bien.
- La máxima autoridad del Hospital del Día, deberán diseñar programas preventivos de mantenimiento de los bienes de larga duración a fin de garantizar su óptimo funcionamiento y prolongar su vida útil. Para el efecto se podrá contratar los servicios de terceros, justificando de manera fundamentada la necesidad de esta contratación y el hecho de no poderlo realizar directamente por la propia institución.

3.1.5.7 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA TALENTO HUMANO

Estas normas hacen referencia a los deberes y responsabilidades asignadas a un determinado puesto o función, en las que se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- A los funcionarios del área financiera se les deberá proporcionar un Manual en el que se señalen los deberes, responsabilidades y competencias para cada clase de puesto.
- Los servidores del área financiera al igual que todos los de la Institución deberán cumplir sus funciones observando los códigos, normas,

procedimientos y ética que su función exija, cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones legales y técnicas aplicables a sus labores.

- Se deberá implementar con la autorización de la máxima autoridad programas de capacitación permanentes en todas las áreas y niveles de responsabilidad del área financiera a fin de mantener actualizados los conocimientos aplicables en la materia.
- Se recomienda la rotación interna del personal en el área financiera con el fin de fortalecer la gestión institucional y de ampliar los conocimientos de los servidores dentro del área, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.
- Se deberá controlar la asistencia y puntualidad del personal para garantizar el cumplimiento de las obligaciones con responsabilidad y de acuerdo al horario establecido, así como también, que se cumpla a cabalidad con las funciones del cargo asignadas.
- Las responsabilidades en el área financiera se deberá asignar a los servidores de acuerdo con sus niveles de formación, capacitación y especialización así como, el de su experiencia.

3.1.5.8 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE SISTEMAS COMPUTARIZADOS

Las normas que se señalan a continuación están orientadas al manejo y control del sistema computarizado en el área financiera del Hospital del Día a la que hace referencia esta investigación:

- En cada Jefatura Financiera es necesario se disponga de un Hardware y un Software que permita el control administrativo, contable y financiero de las respectivas Unidades;

- La incorporación de los sistemas informáticos debe estar acorde con el Plan Integral Informático del Hospital del Día, a fin de integrar y manejar la información de acuerdo con las necesidades y autorizaciones respectivas;
- Los sistemas informáticos de las Área Financiera y sus programas respectivos deberán guardar la confidencialidad necesaria y, al mismo tendrán acceso únicamente los responsables asignados para su control y funcionamiento;
- La información registrada a través de los sistemas informáticos, a más de las seguridades necesarias que impidan la modificación y alteración de la información, deberán asegurarse adecuadamente mediante respaldos técnicos que permitan su uso, verificación y convalidación en cualquier momento por parte de los organismos de control;
- El Jefe Financiero deberá establecer controles en los programas informáticos para asegurarse que los datos procesados y la información obtenida sean completos y correspondan al período correcto. Estos controles podrán ser manuales o automáticos según la información procesada;
- Las responsabilidades en el manejo de la información computarizada en el área financiera del Hospital del Día, debe asignarse de manera autónoma e independiente evitando la centralización e incompatibilidad de funciones;
- En caso de cambio en las funciones de cualquier servidor del área financiera, la información computarizada y los respaldos respectivos deberán ser transferidos a los nuevos servidores mediante un acta en la que se deje clara constancia de lo entregado y recibido;
- Los respaldos de la información computarizada en el área financiera deben mantenerse bajo estrictas medidas de seguridad frente a cualquier tipo de contingencia.

3.2.- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS TECNICOS DE CONTROL CONTABLE Y FINANCIERO

El Hospital del Día por razón de la descentralización y desconcentración de la gestión financiera, está obligado a dar estricto cumplimiento a todas las disposiciones legales, directivas y procedimientos técnicos de ejecución emanados del Ministerio de Economía y Finanzas en materia de Presupuesto, Contabilidad Gubernamental y Tesorería, en virtud de lo dispuesto en el Art. 13 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, disposiciones, directivas y procedimientos que a su vez guardan estrecha concordancia con las Normas de Control Interno expedidas por la Contraloría General del Estado señaladas anteriormente.

Para el cabal cumplimiento de lo señalado se deberá aplicar los principios del Sistema de Administración Financiera, las Normas Técnicas de Presupuesto, el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental, el Catálogo de Cuentas y las Normas Técnicas de Tesorería para su aplicación obligatoria, de todas las entidades, organismos, fondos y proyectos que integran el Sector Público no Financiero, expedidos mediante Acuerdo 447: Actualización de los Principios del Sistema de Administración Financiera, Acuerdo 204: Sustitución del Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público y Catálogo General de Cuentas, NORMAS TÉCNICAS DE PRESUPUESTO (Actualizadas al 27/08/2010), NORMAS TÉCNICAS DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL (Actualizadas al 15/10/2010), Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público actualizado al 27 de agosto de 2010, Catálogo General de Cuentas Actualizado (Agosto 2010) y Acuerdos No 041 de 20 de febrero de 2008 y No 128 de 20 de mayo de 2008 y Registro Oficial

En la presente investigación, se señalará las Normas y Procedimientos más importantes que en materia contable deberían ser aplicadas por el área financiera a fin de uniformar los mecanismos operativos para el control de sus ingresos y

ejecución del gasto, y permitiendo a su vez con mecanismos uniformes, la consolidación de la información en la Dirección Financiera de la Universidad Central del Ecuador (UDAF), facilitando además la aplicación del control interno previo, concurrente y posterior.

3.2.1.- EL CATÁLOGO DE CUENTAS Y LA PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

La Universidad Central del Ecuador y por ende sus unidades descentralizadas y desconcentradas financieramente, están en la obligación de aplicar con el carácter de obligatorio como Entidad del Sector Público no financiero, el Catálogo de Cuentas, su normativa, procedimientos de registro de las transacciones y presentación de informes descritas en los párrafos anteriores.

El Catálogo General de Cuentas presentado por el Ministerio de Economía Y Finanzas se encuentra asociado al clasificador presupuestario de ingresos y gastos de tal manera de poder registrar adecuadamente los ingresos y gastos institucionales en relación con las partidas presupuestarias establecidas o de los presupuestos referenciales del Hospital.

A fin de orientar sobre los contenidos generales del Plan de Cuentas del Ministerio de Economía y Finanzas vigente, se presenta en esta investigación un catálogo resumido y referencial de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos, que se encuentran codificados por títulos, grupos, subgrupos y niveles de cuentas de la uno a la cuatro de acuerdo con las **Tablas No. 2 y 3**

Tabla No. 2: Plan de Cuentas del Ministerio de Economía y Finanzas

CONCEPTOS Y CUENTAS	CODIGOS EN DIGITOS
TITULO	1
GRUPO	1.1
SUBGRUPO	1.1.1
Cta. nivel 1	1.1.1.11
Cta. nivel 2	1.1.1.11.11
Cta. nivel 3	1.1.1.11.11.111
Cta. nivel 4	1.1.1.11.11.111.11

Fuente: Acuerdo No.204 Ministerio de Economía y Finanzas
Elaborado: Mariuxi Santana

A partir de las cuentas de nivel 4 señaladas, se podrán crear auxiliares que permitan la identificación individualizada de deudores, acreedores, y otros rubros que requieran ser controlados de manera particular.

**Tabla No. 3: Resumen del Catálogo General de Cuentas
Ministerio de Economía y Finanzas**

1. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
1	ACTIVOS
1,1	OPERACIONALES
1,1,1	DISPONIBILIDADES
1,1,2	ANTICIPOS DE FONDOS
1,1,3	CUENTAS POR COBRAR
1,2	INVERSIONES FINANCIERAS
1,2,1	INVERSIONES TEMPORALES
1,2,2	INVERSIONES PERMANENTES EN TITULOS Y VALORES
1,2,3	INVERSIONES EN PRESTAMOS Y ANTICIPOS
1,2,4	DEUDORES FINANCIEROS
1,2,5	INVERSIONES DIFERIDAS
1,2,6	INVERSIONES NO RECUPERABLES
1,2,8	AGD-INVERSIONES EN PRESTAMOS Y ANTICIPOS RECIBIDOS EN DACION DE PAGO
1,2,9	AGD-INVERSIONES TEMPORALES RECIBIDAS EN DACION DE PAGO
1,3	INVERSIONES PARA CONSUMO, PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN
1,3,1	EXISTENCIAS PARA CONSUMO
1,3,2	EXISTENCIAS PARA PRODUCCION
1,3,3	INVERSIONES EN PRODUCTOS EN PROCESO
1,3,4	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMO PARA INVERSION
1,3,5	INVERSION EN COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
1,4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION
1,4,1	BIENES DE ADMINISTRACION
1,4,2	BIENES DE PRODUCCION
1,4,4	BIENES DE PROYECTOS
1,4,5	BIENES DE PROGRAMAS
1,4,7	AGD-BIENES DE ADMINISTRACION RECIBIDAS EN DACION DE PAGOS
1,5	INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS
1,5,1	INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO
1,5,2	INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCION
2	PASIVOS
2,1	DEUDA FLOTANTE
2,1,2	DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS
2,1,3	CUENTAS POR PAGAR
2,2	DEUDA PUBLICA
2,2,1	TITULOS Y VALORES TEMPORALES
2,2,3	EMPRESTITOS
2,2,4	FINANCIEROS
2,2,5	CREDITOS DIFERIDOS

6	PATRIMONIO
6,1	PATRIMONIO ACUMULADO
6,1,1	PATRIMONIO PUBLICO
6,1,2	RESERVAS
6,1,8	RESULTADOS DEL EJERCICIO
6,1,9	DISMINUCION PATRIMONIAL
2. ESTADO DE RESULTADOS	
6,2	INGRESOS DE GESTIÓN
6,2,1	IMPUESTOS
6,2,3	TASAS Y CONTRIBUCIONES
6,2,4	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS
6,2,5	RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS
6,2,6	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS
6,2,9	ACTUALIZACION Y AJUSTES
6,3	GASTOS DE GESTIÓN
6,3,1	INVERSIONES PUBLICAS
6,3,3	REMUNERACIONES
6,3,4	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO
6,3,5	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS
6,3,6	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS
6,3,8	COSTOS DE VENTAS Y OTROS
6,3,9	ACTUALIZACION Y AJUSTES

Fuente: Acuerdo No.204 Ministerio de Economía y Finanzas
Elaborado: Mariuxi Santana

3.2.2.- INFORMES FINANCIEROS: IDENTIFICACIÓN DE INGRESOS, GASTOS, ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO.

Esta norma permite señalar de una manera general los criterios para la preparación de informes o reportes financieros que sirven para la toma de decisiones control de los recursos públicos y la consolidación de información en la Dirección Financiera de la Universidad Central.

- **Informes obligatorios:** El Hospital del Día está en la obligación de remitir de manera cuatrimestral a la Dirección Financiera de la Universidad los siguientes informes elaborados en función del Acuerdo 447 y Acuerdo 204 del Ministerio de Economía y Finanzas, que contiene entre otros la Actualización de los principios del Sistema de Administración Financiera, la Normas Técnicas de Presupuesto, el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental, el Catálogo de Cuentas y las Normas Técnicas de Tesorería para su aplicación obligatoria, de todas las entidades, organismos, fondos y proyectos que integran el Sector Público no Financiero de acuerdo con sus necesidades de información interna, control y de sus características particulares.

- Balance de Comprobación
- Estado de Resultados
- Estado de Situación Financiera
- Estado de Flujo de Efectivo

Es importante señalar que el Acuerdo exige por su parte que las Entidades del Sector Público no Financiero en la que se incluye el Hospital del Día, remitan al Ministerio de Economía y Finanzas la información señalada incluido el Estado de Ejecución Presupuestaria y sus anexos (cédulas presupuestarias de ingresos y gastos), por lo que el Jefe Financiero deberá considerar esta disposición a fin de remitir también a la Dirección Financiera de la Universidad para su consolidación.

3.2.2.1 BALANCE DE COMPROBACION

Este balance deberá presentar la información de todos los rubros al que se hayan desagregado las cuentas obligatorias de nivel 1 y 2, y contendrá los movimientos del 1 de enero hasta la fecha de corte y será preparado en el formato de 8 columnas que contendrá: el asiento de apertura, balance de flujos, balance de sumas y balance de saldos.

3.2.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

Este informe financiero que permite establecer el superávit o déficit del período y debe ser preparado con los saldos de las cuentas de ingresos, costos y gastos de los niveles 1 y 2. Para ilustrar sobre este Estado Financiero se presenta en el **Cuadro No. 2**

Cuadro No. 2: Estado de Resultados

DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL HOSPITAL DEL DIA				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009				
0	UNICO			391.178,00
000	SIN PROYECTO			
1301	TASAS GENERALES		182.028,00	
130199,01	Uso de Laboratorios	21.028,00		
130199,02	Análisis de Laboratorio y Diagnóstico en Hospitales, Universidades y Otros.	17.000,00		
130199,02	Consulta externa médica, dentales en hospitales y otros organismos	70.000,00		
130199,02	Servicio de Radiología, patología, encefalografía, etc.	74.000,00		
1402	VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES		180.000,00	
140205.000	De Instrumental Médico Menor, Insumos Médicos y Medicinas	180.000,00		
1701	RENTAS DE INVERSIONES		200,00	
170199.000	Intereses por otras operaciones	200,00		
1704	MULTAS		150,00	
170404.000	Incumplimiento de Contratos	150,00		
3701	SALDOS EN CAJA Y BANCOS		28.800,00	
370102.000	De fondos de Autogestión.	28.800,00		
63	GASTOS			314.794,61
I516	EXTENSION CULTURAL			
104	HOSPITAL DEL DIA			
5105	REMUNERACIONES TEMPORALES		19.489,90	
510509.000	Horas extraordinarias y suplementarias	500,00		
510510.000	Servicios personales por contrato	18.989,90		
5301	SERVICIOS BASICOS		3.721,97	
530105.000	Telecomunicaciones	3.521,97		
530106.000	Servicio de correo	200,00		
5302	SERVICIOS GENERALES		20.068,09	
530201.000	Transporte de personal	200,00		
530202.000	Fletes y maniobras	600,00		
530204.000	Impresión, reproducción y publicación	4.975,20		
530207.000	Difusión, información y publicidad	2.000,00		
530209.000	Servicio de aseo	3.930,00		
530299.000	Otros servicios generales	8.362,89		

5304	INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN		19.550,58	
530402.000	Edificios, locales y residencias	11.170,90		
530403.000	Mobiliarios	1.979,58		
530404.000	Maquinarias y equipos	5.120,10		
530405.000	Vehículos	1.280,00		
5306	CONTRATACIONES DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES		1.000,00	
530603.000	Servicio de capacitación	1.000,00		
5307	GASTOS EN INFORMÁTICA		4.000,00	
530702.000	Arrendamiento y licencias de uso de paquetes informáticos	3.000,00		
530704.000	Mantenimiento y reparación de equipos y sistemas informáticos	1.000,00		
5308	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE		138.932,07	
530801.000	Alimentos y bebidas	1.924,75		
530802.000	Vestuario, lencería y prendas de protección	4.177,80		
530803.000	Combustibles y lubricantes	500,00		
530804.000	Materiales de oficina	4.379,58		
530805.000	Materiales de aseo	2.632,81		
530807.000	Materiales de impresión, fotografía, reproducción y publicaciones	3.949,00		
530808.000	Instrumental médico menor	2.045,00		
530809.000	Medicinas y productos farmacéuticos	114.133,90		
530810.000	Materiales para laboratorio y uso medico	2.045,00		
530811.000	Materiales de construcción, eléctricos, plomería y carpintería	1.913,29		
530813.000	Repuestos y accesorios	739,00		
530899.000	Otros de uso y consumo	491,94		
5702	SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS Y OTROS GASTOS		4.000,00	
570201.000	Seguros	4.000,00		
8401	BIENES MUEBLES		104.032,00	
840103.000	Mobiliarios	7.780,00		
840104.000	Maquinarias y equipos	67.700,00		
840105.000	Vehículos	20.000,00		
840106.000	Herramientas	500,00		
840107.000	Equipos, sistemas y paquetes informáticos	8.052,00		
9701	DEUDA FLOTANTE			
970101.000	De cuentas por pagar	0,00		
RESULTADO DEL EJERCICIO			\$ 76.383,39	
DIRECTOR DEL HOSPITAL		JEFE FINANCIERO		
CONTADOR				

Fuente: Departamento Financiero del Hospital del Día
Elaborado: Mariuxi Santana

3.2.2.3 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

El Estado de Situación Financiera será elaborado con las cuentas de los niveles 1 y 2 del Catálogo General de cuentas e integrará los rubros relacionados con los activos, pasivos y patrimonio. Se considerará en la formulación del balance el criterio del corto plazo para la cartera por cobrar y por pagar cuando no supere de un año contado a partir de la fecha de corte del balance; de exceder el tiempo antes señalado se considerará activo o pasivos de largo plazo. Para ilustrar sobre este Estado Financiero se presenta datos hipotéticos por cuanto no se registran en la unidad financiera todos los datos necesarios para la elaboración del estado. Ver **Cuadro No. 3**

Cuadro No. 3: Estado de Situación Financiera

DEPARTAMENTO FINANCIERO – HOSPITAL DEL DIA				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009				
1	ACTIVOS			
11	OPERACIONALES			
111	DISPONIBILIDADES			1.105.274,20
11103	Banco Central del Ecuador		391,178.00	
1110301	BCE Cuenta Transferencia	391,178.00		
11115	Bancos Comerciales		2,00	
1111501	Banco de Machala Cuenta de Ingresos y Pagos	2,00		
113	CUENTAS POR COBRAR			12,000.00
1131	Cuentas por Cobrar en Notas de Crédito a proveedores		12,000.00	
11381	CUENTAS POR COBRAR I.V.A			58.324,61
1138101	Cuentas por cobrar I.V.A		58.324,61	
14	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION			
141	BIENES DE ADMINISTRACION			104,032.00
14101	Bienes Muebles		104,032.00	
1410103	Mobiliarios	7,780.00		
1410104	Maquinaria y Equipo	67,700.00		
1410105	Vehículos	20,000.00		
1410107	Herramientas	500.00		
1410108	Equipos, sistemas y paquetes informáticos	8,052.00		
	TOTAL ACTIVOS:			\$116,032.00

2	PASIVOS			
21	DEUDA FLOTANTE			
212	DEPOSITOS DE TERCEROS			58,000.00
21211	Garantías Recibidas por Pagar		58,000.00	
213	CUENTAS POR PAGAR			7,422.27
21353	Cuentas por pagar Bienes y Servicios de Consumo		685.74	
21381	Cuentas por pagar I.V.A		6,736.53	
2138101	Retención del I.V.A	3,840.00		
2138202	Retención Impuesto a la Renta	2,896.53		
	TOTAL PASIVOS			\$65,422.27
6	PATRIMONIO			
61	PATRIMONIO ACUMULADO			
611	PATRIMONIO PUBLICO			
61101	PATRIMONIO DEL GOBIERNO CENTRAL			900,000.00
6110101	Patrimonio Gobierno Central		600,000.00	
618	RESULTADO DEL EJERCICIO			
61803	Resultado del Ejercicio Vigente			
6180301	Resultado		300,000.00	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			\$965,422.27

JEFE FINANCIERO

CONTADORA

Fuente: Departamento Financiero del Hospital del Día
Elaborado: Mariuxi Santana

3.2.2.4 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Se elaborará aplicando el método directo, partiendo de la obtención de las fuentes y usos de fondos de los flujos de créditos de las Cuentas por Cobrar y de los flujos de débitos de las Cuentas por Pagar respectivamente y, calculando separadamente el Superávit o Déficit corriente y de capital; de la sumatoria de los conceptos antes indicados se obtendrá el Superávit o Déficit bruto.

La aplicación del Superávit o el financiamiento del Déficit bruto según correspondan, se determinarán sumando al Superávit o Déficit de Financiamiento resultado de las fuentes y usos de financiamiento y de las variaciones en los flujos financieros. Para ilustrar sobre este Estado de Flujo de efectivo se presenta un formato con datos hipotéticos en el **cuadro No. 4**

Cuadro No. 4: Estado de Flujo del Efectivo

DEPARTAMENTO FINANCIERO - HOSPITAL DEL DIA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

CODIGO	CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
	FUENTES OPERACIONALES		8,750.00
113.15	CTAS POR COBRAR APOORTE FISCAL CORRIENTE "DEBITOS"		
113.19	CTAS POR COBRAR OTROS INGRESOS	8,750.00	
	USOS OPERACIONALES		6,200.00
213.53	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVI. DE CONSUMO	6,200.00	
	SUPERAVIT OPERACIONAL		2,550.00
	FUENTE DE INVERSIONES		0
113.24	VENTA DE BIENES DE LARGA DURACION		
113.25	APOORTE FISCAL DE CAPITAL		
113.28	TRANSFERENCIA DE CAPITAL		
	USOS DE INVERSIONES		0
213.61	GASTOS EN PERSONAL DE PRODUCCION		
213.62	BIENES Y SERVICIOS DE PRODUCCIÓN		
213.71	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION		
213.73	BIENES Y SERVICIOS DE INVERSION		
213.75	OBRAS PUBLICAS		
213.78	TRANSFERENCIAS PARA INVERSION		
213.84	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION		
213.85	APOORTE FISCAL DE CAPITAL		
213.87	INVERSIONES FINANCIERAS		
113.27	(-) RECUPERACION DE INVERSIONES		
213.88	TRANSFERENCIA DE CAPITAL		
SUPERAVIT/DEFICIT DE INVERSION			0
SUPERAVIT BRUTO			2,550.00

DIRECTOR DEL HOSPITAL

CONTADOR

JEFE FINANCIERO

Fuente: Departamento Financiero del Hospital del Día
Elaborado: Mariuxi Santana

3.2.2.5 NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros básicos como son: el Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera elaborados por el área financiera del Hospital del Día y remitidos a la Dirección Financiera de la Universidad Central incorporando notas explicativas respecto de situaciones cuantitativas o cualitativas que puedan tener efecto futuro en la posición financiera o en los resultados.

3.3.- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS EN EL ÁREA FINANCIERA DEL HOSPITAL DEL DIA.

El área financiera del Hospital del Día, tiene la obligación de dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales contenidas en la Ley de Régimen Tributario Interno, publicada en el R.O. 223 de 30 de noviembre de 2007, su Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno, publicada mediante Decreto Ejecutivo No 374 publicadas en el R.O.S. 209 de 8 de junio de 2010, Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 3055 y publicado en R.O. No. 679 de 8 de octubre del 2002, Ley de Registro Único de Contribuyentes promulgado mediante Decreto Supremo No. 832 publicado en el R.O No. 203 de 29 de octubre de 1976, Resoluciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas S.R.I. y todas las reformas introducidas en materia tributaria hasta la fecha, con el fin de controlar las retenciones del Impuesto al Valor Agregado I.V.A y del Impuesto a la Renta, y su correspondiente pago dentro de los plazos previstos, la pena de incurrir en el caso de los Jefes Financieros en responsabilidades administrativas y pecuniarias por sus incumplimiento.

Las retenciones a que hace referencia la Ley y que son consideradas en la presente investigación, obedece al hecho de que el Hospital del Día es una entidad del Sector Público no Financiero obligado a retener y pagar el I.V.A y el Impuesto a

la Renta, en las transacciones de compra de bienes o servicios, así como de aquellas casos especiales de venta de servicios como es el caso del Hospital encargado de brindar salud del sector público y en el cual el Hospital factura el servicio incluido el IVA.

3.3.1 LAS RETENCIONES DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO I.V.A

- **El Impuesto al Valor Agregado IVA – Concepto:**

El Impuesto al Valor Agregado es un tributo fiscal de carácter indirecto que grava la capacidad de consumo de las personas naturales y jurídicas en su manifestación mediata en la compra de bienes o servicios.

- **Objeto del impuesto:**

El Impuesto al Valor Agregado grava el valor de las transferencias de dominio a título oneroso o gratuito en todas sus etapas de comercialización y se ven expresadas en las siguientes transacciones:

- Importaciones de bienes muebles
- Transferencias de dominio de bienes muebles en el mercado interno
- Prestación de servicios.

- **Transferencia de dominio.- Concepto:**

Se entiende por transferencia para efectos de este impuesto:

- a) Todo acto o contrato realizado por personas naturales o jurídicas y sociedades, que tengan por objeto transferir el dominio de bienes muebles, aún cuando la transferencia se efectúe a título gratuito.

- b) La venta de bienes muebles que hayan sido recibidos en consignación, incluido el arrendamiento mercantil o leasing en todas sus modalidades.
- c) El uso o consumo personal de los bienes muebles que sean objeto de su propia producción.

Las tarifas vigentes del Impuesto al Valor Agregado I.V.A son del 12% y del 0%

- **Base Imponible del impuesto:**

La base imponible para la aplicación del impuesto será el valor neto de la transferencia, el mismo que se determinará por la diferencia entre el valor bruto o referencial del bien o servicio menos los descuentos,

$$\begin{aligned}\text{VALOR NETO} &= \text{VALOR BRUTO} - \text{DESCUENTOS} \\ \text{IMPUESTO IVA} &= \text{VALOR NETO} \times 12\% \\ \text{IMPUESTO IVA} &= \text{VALOR NETO} \times 0\%\end{aligned}$$

- **Facturación del IVA:**

Las personas naturales y jurídicas públicas o privadas y las sociedades que vendan o transfieran habitualmente bienes o servicios gravados con tarifa cero o 12% están en la obligación de emitir y entregar al comprador, facturas, boletas o notas de venta u otros comprobantes de venta por las operaciones que efectúen, aplicando las disposiciones del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención. En las facturas, notas o boletas de venta, deberá hacerse constar por separado el valor de los bienes o servicios transferidos y la tarifa del impuesto.

Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad o inscritas en el Régimen Simplificado, a excepción de las transferencias de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos y gas licuado de petróleo, su obligación se origina únicamente por transacciones superiores a US \$ 4,00 dólares de los Estados

Unidos de América. Sin embargo, al final de las operaciones de cada día, éstos sujetos pasivos deberán emitir una nota de venta resumen por las transacciones realizadas por montos inferiores o iguales a US\$ 4,00 dólares en las que no se emitió el respectivo comprobante de venta, pero están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta, si el comprador del bien o servicio así lo requiriera.

- **Sujeto Activo del Impuesto:**

El sujeto activo del impuesto es el Estado como beneficiario, lo administra el Servicio de Rentas Internas SRI.

- **Sujetos Pasivos del Impuesto:**

Los sujetos pasivos del impuesto son las personas naturales o jurídicas y sociedades que pagan el impuesto en la compra de bienes o servicios gravados con tarifa 12%.

- **Sujetos Pasivos Como Contribuyentes del IVA:**

Las personas naturales o jurídicas y las sociedades que habitualmente transfieran bienes muebles gravados con tarifa 12%

Los que realicen importaciones gravadas.

Las personas naturales o jurídicas y las sociedades que presten servicios gravados con tarifa 12%.

- **Sujetos pasivos como agentes de retención del IVA:**

- Los contribuyentes especiales calificados como tales por el SRI.
- Las entidades, empresas y organismos del sector público como en nuestro caso el Hospital del Día;

- Las empresas emisoras de tarjetas de crédito, por el IVA que deban retener a sus establecimientos afiliados al cancelar los valores de sus ventas realizadas a través de tarjeta.
- Las empresas de seguros y reaseguros por los valores del IVA que deban retener por la compra de bienes muebles.
- Las sociedades y personas naturales obligadas a llevar contabilidad cuando paguen el IVA. en la adquisición de bienes o servicios gravados con tarifa 12% a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.

• **Porcentajes de retención del IVA:**

Los sujetos pasivos señalados anteriormente en el que se incluye el Hospital del Día como agente de retención, retendrán al momento del pago o crédito tomando en cuenta los siguientes porcentajes del IVA que les facturen:

- **30%** del IVA facturado en bienes muebles.
- **70%** del IVA facturado en servicios.
- **30%** en bienes y **70%** en servicios cuando los proveedores de los bienes o servicios sean personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.
- **100%** cuando los pagos se realicen por servicios prestados por profesionales con instrucción superior.
- **100%** cuando los pagos se realicen en concepto de arrendamiento de inmuebles destinados a actividades empresariales o institucionales realizadas a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.
- **100%** cuando los agentes de retención se vean obligados a elaborar “**liquidaciones de compras**” cuando los proveedores por analfabetismo o por no estar obligado a facturar, no pueden emitir sus propias facturas.

Los porcentajes de retención del IVA señalados se sintetizan en la **tabla No. 4**

Tabla No. 4: Tabla de Retención del IVA

RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO								
AGENTE DE RETENCIÓN (Comprador; el que realiza el pago)	RETENIDO: El que vende o transfiere bienes, o presta servicios.							
	ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y EMPRESAS PÚBLICAS	CONTRIBUYENTES ESPECIALES	SOCIEDADES	OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	PERSONAS NATURALES			
					NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD			
					EMITE FACTURA O NOTA DE VENTA	SE EMITE LIQUIDACIÓN DE COMPRAS DE BIENES O ADQUISICIÓN DE SERVICIOS (INCLUYE PAGOS POR ARRENDAMIENTO AL EXTERIOR)	PROFESIONALES	POR ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES PROPIOS
ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y EMPRESAS PÚBLICAS	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
CONTRIBUYENTES ESPECIALES	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
SOCIEDAD Y PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
CONTRATANTE DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	-----
COMPAÑÍAS DE SEGUROS Y REASEGUROS	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
EXPORTADORES (UNICAMENTE EN LA ADQUISICIÓN DE BIENES QUE SE EXPORTEN, O EN LA COMPRA DE BIENES O SERVICIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL BIEN EXPORTADO)	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	-----

Fuente: SRI <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/30aa5515-ba7d-462d-bb5e-78942edd8dd4/gen--023365.xls>

- **Comprobantes de Retención:**

Los agentes de retención del IVA deberán extender un COMPROBANTE DE RETENCIÓN dentro del plazo máximo de 5 días de recibido el comprobante de venta. El comprobante de retención deberá contener todos los requisitos señalados en el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, de acuerdo con el modelo establecido por el SRI similar al presentado en el **Gráfico No. 7**

Gráfico No.7: Comprobante de Retención

AUTOMOVILES NACIONALES S.A. **COMPROBANTE DE RETENCIÓN**
RUC 1790182345001 **No. 002-001-0000113**
No. Autorización
1099841321

MATRIZ: Av. 6 de Diciembre N24-50 y Gral. Foch Quito
SUCURSAL: Luis Plaza Danin 818 y M. Alcivar Guayaquil

Válido para su emisión hasta 03/2010

Sr. (es): Tipo de Comprobante de Venta: **FACTURA**
RUC: No. de Comprobante de Venta: 001-001-0000001

Ejercicio Fiscal	Base imponible para la retención	Impuesto	Código del impuesto	% de retención	Valor retenido

Firma del agente de retención

Original: Sujeto pasivo retenido
Copia: Agente de retención

Carlos Bolívar Mora / Imprenta Bolívar
RUC: 1710501420001 / Aut. 2540

Fuente: Reglamento de comprobantes de venta y de retención

El área financiera del Hospital del Día como agentes de retención está obligada a llevar los registros contables de las retenciones realizadas y de los pagos, así como un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.

3.3.2 DECLARACIÓN Y PAGO DE RETENCIONES (IVA E IMPUESTO A LA RENTA)

Los contribuyentes especiales, las entidades y empresas del sector público las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad que habitualmente transfieran bienes y/o servicios gravados con el IVA, están obligados a presentar una declaración mensual de las operaciones gravadas con este tributo, realizadas en el mes inmediato anterior y a liquidar y pagar el Impuesto al Valor Agregado causado, en la forma y dentro de los plazos que establece el presente reglamento. Quienes transfieran bienes o presten servicios gravados únicamente con tarifa 0%, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado, presentarán declaraciones semestrales; sin embargo, sin embargo si el contribuyente actúa como agente de retención del IVA, obligatoriamente sus declaraciones serán mensuales.

Las obligaciones mencionadas, deberán ser cumplidas aunque en uno o varios períodos no se hayan registrado ventas de bienes o prestaciones de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones por el Impuesto al Valor Agregado.

Las personas naturales, las empresas públicas no exentas del pago del Impuesto a la Renta y las sociedades que importen bienes, liquidarán el Impuesto al Valor Agregado en la correspondiente declaración de importación. El pago de este impuesto se efectuará en cualquiera de las instituciones autorizadas para cobrar tributos, previa la desaduanización de la mercadería. Las declaraciones se efectuarán en los formularios o en los medios que establezca el Servicio de Rentas Internas y se los presentará con el pago del impuesto.

- **Plazos Para La Declaración del IVA y De Las Retenciones:**

Los contribuyentes especiales, las entidades y empresas del sector público, las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad que transfieran

bienes y/o servicios gravados con el IVA, así como los AGENTES DE RETENCIÓN DEL IVA, presentarán su declaración en el mes siguiente al de las transferencias u operaciones realizadas de acuerdo con el noveno dígito del RUC y dentro de los plazos que se señalan en la **tabla No. 5**, conforme a lo señalado en el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Tabla No. 5: Fechas para la Declaración

Noveno Dígito	Fecha de vencimiento
1	10 del mes siguiente
2	12 del mes siguiente
3	14 del mes siguiente
4	16 del mes siguiente
5	18 del mes siguiente
6	20 del mes siguiente
7	22 del mes siguiente
8	24 del mes siguiente
9	26 del mes siguiente
0	28 del mes siguiente

Fuente: Reglamento de la Ley de Régimen Tributario

- **Bienes y Servicios Con Tarifa Cero:**

Para que un bien o servicio se encuentre gravado con tarifa cero se requiere que conste con esta tarifa en la Ley de Régimen Tributario Interno.

- **Cuentas Contables Para el Control Del IVA:**

Siendo el IVA un impuesto indirecto que se aplica en todas las etapas de comercialización, los contribuyentes especiales, las entidades y empresas del sector público, las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, deberán contabilizar según el caso en cuentas específicas tanto el impuesto pagado como el cobrado en las transferencias de bienes y/o servicios.

Para el caso del Hospital del Día, el área financiera registrará el impuesto facturado en compras o en ventas de bienes o servicios de acuerdo con el Catálogo de Cuentas proporcionado por el Ministerio de Economía y Finanzas en los siguientes rubros:

- **124.01** IVA. CRED. FISCAL POR COMPRAS
- **224.19** IVA. DEB. FISCAL POR VENTAS

- **Crédito Tributario del IVA:**

El crédito tributario constituye aquel valor que se paga en la compra o adquisición de bienes y/o servicios gravados y que debe ser recuperado, compensado o cobrado posteriormente con la venta de esos bienes y/o servicios.

3.3.3 LAS DEVOLUCIÓN DEL IVA EN EL SECTOR PÚBLICO:

De Acuerdo con el Art. 73 de la Ley de Régimen Tributario Interno “El IVA que paguen en la adquisición local o importación de bienes o en la demanda de servicios la Junta de Beneficencia de Guayaquil, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Fe y Alegría, Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, Sociedad de Lucha Contra el Cáncer -SOLCA-, Cruz Roja Ecuatoriana, Fundación Oswaldo Loor y las universidades y escuelas politécnicas será reintegrado sin intereses en un tiempo no mayor a treinta (30) días, a través de la emisión de la respectiva nota de crédito, cheque o transferencia bancaria. Se

reconocerán intereses si vencido el término antes indicado no se hubiera emitido la resolución de devolución del IVA reclamado. El Servicio de Rentas Internas deberá devolver el IVA pagado contra la presentación formal de la declaración del representante legal”.

- **Cuentas Contables Para Las Retenciones del IVA:**

El Hospital del Día como entidad del sector público obligada a la retención del IVA, deberán a través del área financiera utilizar las siguientes cuentas para registrar el valor a recuperar mediante reclamo y devolución en el SRI, así como para la retención realizada las siguientes cuentas:

- **113.11** CUENTAS POR COBRAR IVA (por el 100% del IVA que facturen)
- **213.81** CUENTAS POR PAGAR IVA (por el valor retenido)

La cuenta por cobrar IVA. constituye el crédito tributario que deberá solicitarse su devolución total al SRI, mientras que las Cuentas por Pagar IVA que registra las retenciones realizadas por el Hospital del Día, deberán ser declaradas y pagadas obligatoriamente en el siguiente mes de acuerdo con los plazos y fechas que señale el Reglamento de aplicación de la Ley de Régimen Tributario.

3.3.4 RETENCION EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA:

Es un tributo fiscal de carácter directo que grava la capacidad contributiva global de las personas naturales o jurídicas, sociedades y sucesiones indivisas, generadas de fuente ecuatoriana durante un período económico o impositivo que se lo cuenta desde el 01 de enero al 31 de diciembre de cada ejercicio, lo que implica que el Impuesto a la Renta es anual.

Para facilitar el pago anual del Impuesto a la Renta al finalizar cada ejercicio, la Ley de Régimen Tributario y su Reglamento de Aplicación, ha establecido de manera legal un mecanismo de pagos parciales y anticipados de este impuesto y

que se denominan Retenciones en la Fuente, que deben ser retenidos a los contribuyentes al momento de su pago o crédito en cuenta por parte de los Agentes de Retención, tal es el caso del Hospital del Día.

- **Contribuyente:**

Es la persona natural, jurídica, sociedad o sucesión indivisa que por mandato de la ley está obligada de acuerdo con sus ingresos globales de carácter anual al pago del Impuesto a la Renta.

- **Agente de Retención:**

Es la persona natural o jurídica que por mandato de la ley está obligada a liquidar, retener y pagar tributos, como es el caso del Hospital del Día.

- **Obligaciones de los Agentes de Retención:**

- Los agentes de retención están en la obligación de liquidar, retener, declarar y pagar mensualmente los valores retenidos a los contribuyentes. Las declaraciones mensuales de retenciones en la fuente se efectuarán en los formularios u otros medios, en la forma y condiciones que, mediante Resolución defina el Director General del Servicio de Rentas Internas, considerando el noveno dígito del RUC y los mismos plazos señalados anteriormente para el Impuesto al Valor Agregado.
- Los agentes de retención están obligados a entregar el respectivo comprobante de retención, dentro del término no mayor de cinco días de recibido el comprobante de venta, a las personas a quienes deben efectuar la retención. En el caso de las retenciones por ingresos del trabajo en relación de dependencia, el comprobante de retención será entregado dentro del mes de enero de cada año en relación con las rentas del año precedente.

- **Porcentajes de Retención del Impuesto a la Renta:**

La Ley de Régimen Tributario Interno, su Reglamento de Aplicación y las Resoluciones del Servicio de Rentas Internas SRI, señalan de manera expresa los porcentajes de retención por los pagos en transferencias de bienes muebles y/o servicios, (excepto las de relación de dependencia), que efectúen las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, las sociedades y los entes jurídicos públicos o privados.

- **Obligación de la Retención:**

La obligatoriedad de hacer retenciones por la compra de bienes muebles y/o prestación de servicios está previsto en la ley y reglamento y lo deben efectuar sin excepción toda las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, sociedades y entes jurídicos, públicos o privados, cuando los pagos que realice constituyan ingresos gravados con el Impuesto a la Renta para quienes lo perciban.

- **No obligados a retener:**

Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y los consumidores finales de bienes y servicios no deben retener en la fuente ni el Impuesto a la Renta ni el Valor Agregado.

- **Porcentajes de Retención de Renta:**

En la presente investigación se señala en la **Tabla No. 6** únicamente aquellos porcentajes de mayor uso, por lo que se recomienda consultar la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación en el caso de realizarse el pago por diferentes conceptos a los señalados.

Tabla No. 6: Tabla de Retenciones del Impuesto a la Renta

CONCEPTO DE LA RETENCION	%
Por intereses y comisiones en operaciones de crédito entre las instituciones del sistema financiero.	1%
Transporte privado de pasajeros y transporte público o privado de carga.	
Arrendamiento mercantil (leasing) sobre las cuotas de arrendamiento, inclusive la de opción de compra.	
Servicios de publicidad y medios de comunicación.	
Por actividades de construcción de obra, material inmueble, urbanización, lotización o actividades similares.	
La compra de todo tipo de bienes muebles de naturaleza corporal, así como los de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícula, bioacuático, y forestal; excepto combustibles.	
Otras retenciones aplicables el 1%.	
Servicios en los que prevalezca la mano de obra sobre el intelectual.	2%
Servicios entre sociedades.	
Comisiones pagadas a sociedades.	
Rendimientos financieros.	
Intereses que cualquier entidad del sector público reconozca a favor de los sujetos pasivos.	
Los pagos que realicen las empresas emisoras de tarjetas de crédito a sus establecimientos afiliados.	
Otras retenciones aplicables el 2%.	8%
Honorarios, comisiones y demás pagos realizados a personas naturales por servicios en los que prevalezca el intelecto cuando el servicio no esté relacionado con el título profesional que ostente la persona que lo preste. 8%	
Honorarios y pagos a persona naturales por servicios de docencia.	
Arrendamiento de bienes inmuebles de personas naturales y sociedades.	
Regalías, derechos de autos, marcas, patentes y similares a personas naturales.	
Remuneraciones a deportistas, entrenadores, cuerpo técnico, árbitros y artistas residentes.	
Pagos a notarios, registradores de la propiedad y mercantiles.	10%
Otras retenciones aplicables al 8%.	
Honorarios, comisiones y demás pagos realizados a personas naturales profesionales, por servicios en los que prevalezca el intelecto sobre la mano de obra, siempre y cuando, los mismos estén relacionados con el título profesional que ostente la persona que lo preste. 10%	15%
Beneficios de loterías, rifas, apuestas y similares, retiene el organizador.	
Pagos de dividendos anticipados y préstamos a socios o accionistas.	25%
Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales.	
Pagos al exterior a países con los que no se ha firmado convenios de doble tributación.	
Seguros y reaseguros, sobre primas facturadas o planilladas.	0,10%

Fuente: http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/eea48c4d-e526-418f-8f5b-b7da372dadd2/tabla_retenciones_IR.xls
Elaborado: Mariuxi Santana

3.3.5 EL CREDITO TRIBUTARIO POR RETENCIONES DEL IMPUESTO A LA RENTA:

Las retenciones que efectúan los clientes en concepto de Impuesto a la renta por la transferencia de bienes y/o servicios y por la cual se recibe un comprobante de retención, constituye contablemente un **CREDITO TRIBUTARIO**, sin embargo en el Hospital del Día no se produce este tipo de retención por cuanto la institución no está sujeta a declaración anual del impuesto a la Renta por ser entidad pública sin fines de lucro.

- **Cuenta Contable para Controlar las Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta Realizadas por el Hospital del Día:**

Para controlar en el Hospital del Día las retenciones del Impuesto a la Renta que se realicen a los proveedores de bienes o servicios, el departamento financiero utilizará de acuerdo al plan de cuentas del Ministerio de Economía y Finanzas, la siguiente cuenta para su control:

- **213.81.01 CUENTAS POR PAGAR RETENCIÓN RENTA**

- **Información Anual de Retenciones:**

Anualmente y en los plazos señalados por el SRI, el Hospital del Día como agente de retención deberá presentar a la entidad tributaria señalada, los anexos de las retenciones en la fuente y el talón resumen de todas las retenciones de renta incluidas las del trabajo en relación de dependencia que se han ejecutado durante el ejercicio.

3.3.6 LOS COMPROBANTES DE VENTA:

Documentos no negociables que emitidos de acuerdo con las normas establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno y específicamente en el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención sirven para acreditar la transferencia legal de bienes o la prestación de servicios.

- **Tipos de Comprobantes de Venta:**

De acuerdo con el nuevo Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención vigente desde el 08 de octubre del 2002, se consideran comprobantes de venta los siguientes:

- Facturas
- Nota o boletas de venta

- Liquidación de compra de bienes y prestación de servicios
- Tiquetes emitidos por máquinas registradoras.
- Boletos o entradas a espectáculos públicos
- Documentos complementarios como: las notas de crédito, de débito y guías de remisión.
- Otros que autorice expresamente el SRI para justificar el crédito tributario del IVA o Costos y Gastos para el Impuesto a la Renta, como por ejemplo los emitidos por bancos e instituciones financieras, el documento único de aduanas DUI, y los boletos y tiquetes aéreos.

- **Emisión de Facturas:**

Se emitirán y entregarán facturas obligatoriamente en los siguientes casos:

- Cuando se transfieran bienes muebles o servicios a sociedades, entidades y empresas del sector público, empresas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad que tengan derecho al uso del Crédito Tributario
- En transacciones de importación realizadas por las entidades citadas.

- **Requisitos de los Comprobantes de Venta:**

Los comprobantes de venta deberán cumplir para su emisión por parte de los proveedores, con todos los requisitos señalados en el Reglamento de Comprobantes de Venta, para lo cual se presenta un modelo en el **Grafico No. 8**

Gráfico No. 8: Factura



Fuente: Reglamento de comprobantes de venta y de retención

- **Emisión de Notas de Venta:**

Se emitirán notas de venta en la transferencia de bienes muebles o servicios, cuando estas se realicen a consumidores o usuarios finales. El emisor identificará el nombre del comprador, RUC o número de cédula en la nota de venta cuando este requiera sustentar costos y gastos o cuando la transacción supere los \$ 200.00 (doscientos dólares), a continuación se presenta el siguiente formato de nota de venta en el **gráfico No. 9**

Grafico No. 9: Nota de Venta

Nota de Venta Requisitos preimpresos – Requisitos de llenado

Nota de Venta **Requisitos preimpresos – Requisitos de llenado**

Razón Social: AUTOMOVILES NACIONALES S.A. **NOTA DE VENTA No. 002-001-0000113** Numeración

Nombre Comercial (opcional): AUTOMAN RUC 1790182345001

No. Autorización 1099841321 Otorgado por el SRI

MATRIZ: Av. 6 de Diciembre N24-50 y Gral. Foch Quito Matriz y establecimiento emisor

SUCURSAL: Luis Plaza Danin 818 y M. Alcivar Guayaquil

Sr. (es): Fecha Emisión:.....

RUC o C.I:

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Valor de Venta
VALOR TOTAL			

Descripción del bien o servicio

Valor total incluyendo impuestos

Destinatarios

Válido para su emisión hasta 03/2010

Caducidad en mes y año

Datos de la imprenta: Carlos Ángel Bolívar Mora / Imprenta Bolívar RUC: 1710501420001 / No. Autorización 2540

Original: Adquiriente Copia: Emisor

Fuente: Reglamento de comprobantes de venta y de retención

• Requisitos Preimpresos de los Comprobantes de Venta:

Las facturas, notas de venta, liquidación de compras de bienes y prestación de servicios, las notas de crédito y notas de débito deberán contener obligatoriamente los siguientes requisitos preimpresos:

- No. de autorización de impresión del comprobante otorgado por el SRI
- No. del RUC
- Razón Social o nombre del emisor, igual al del RUC.
- Nombre del documento.
- Dirección de la matriz o del establecimiento emisor.
- Fecha de caducidad el documento expresado en mes y año, según autorización del SRI.
- Datos de la imprenta que efectuó la impresión.

- No. de autorización de la imprenta otorgado por el SRI
- No. de RUC de la imprenta
- Nombre o razón social de la imprenta según consta en el RUC
- Destinatarios de los ejemplares de los comprobantes: original para el adquirente, comprador o usuario, copia para el emisor o vendedor, si hay más copias se indicará sin derecho a crédito tributario.
- Los contribuyentes especiales imprimirán en los comprobantes de venta las palabras contribuyente especial y el No. de la resolución con el que fueron calificados.

3.4 LA PLANIFICACION DE EVENTOS DE CAPACITACION ACTUALIZACION Y ESPECIALIZACION PARA EL TALENTO HUMANO DEL ÁREA FINANCIERA

La capacitación, actualización y especialización que debe ser puesto en marcha para el personal del área financiera del Hospital del Día constituye un proceso importante a corto, mediano y largo plazo, aplicado de manera sistemática y organizado y orientado a que los servidores de las áreas contable y financiera aprendan, actualicen o perfeccionen conocimientos, aptitudes y habilidades para incrementar el nivel de eficiencia en el desempeño de sus cargos y alcanzar altos grados de competencia, eficiencia y eficacia.

El área financiera del Hospital del Día deberían promover y procurar la formación y especialización permanente de sus funcionarios y empleados, teniendo como objetivo, las necesidades de la Institución, los requerimientos de los recursos humanos y las disponibilidades económicas del área financiera; evaluando el nivel de eficiencia y satisfacción laboral y desarrollando potencialidades, implementando complementariamente incentivos económicos y el reconocimiento individual al esfuerzo realizado así como fomentando la carrera profesional, independiente de su rango.

En este sentido, el derecho a la capacitación está dado por:

- La participación en eventos planificados con el propósito de mejorar la eficiencia en el desempeño de los cargos y alcanzar categorías superiores dentro de la rama Administrativa, Económica y Financiera
- El otorgamiento de licencias y permisos para iniciar o complementar estudios en los diferentes niveles de enseñanza en carreras universitarias compatibles con las necesidades de las Área y del personal.
- Acceso a la adjudicación de becas de perfeccionamiento en el País o en el exterior.

Por lo mismo la capacitación y especialización implica:

- La transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo,
- Capacidades frente a aspectos de la Institución, de la tarea y del ambiente,
- Desarrollo de habilidades.

Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Según Idalberto Chiavenato, dentro de una concepción más limitada señala que: “La capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”⁸. Por tanto la capacitación significa educación especializada, abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta la obtención de conocimientos técnicos, desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales.

Sobre el particular la NCI-300-04 de Contraloría señala: “La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.”⁹

Para la selección del personal a capacitarse en el área financiera del Hospital del Día se recomienda considerar fundamentalmente lo siguiente:

⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Pág. 557.

⁹ Norma de Control Interno 300-04 “Capacitación y Entrenamiento Suficiente”

- La misión y objetivos del área financiera y del Hospital en sí
- Las necesidades que sobre capacitación y especialización existan;
- El conocimiento requerido para el ejercicio de la función;
- Las perspectivas de aplicación del nuevo conocimiento en el desempeño de sus funciones por parte de la persona seleccionada;
- Que la designación recaiga en una persona que no haya concurrido anteriormente a eventos similares. Salvo que el evento sea de actualización

El propósito de preparación que debe perseguir el área financiera del Hospital del Día, estará orientado a conseguir los objetivos y metas de la Institución, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la Institución.

Cabe señalar que la capacitación, actualización y especialización es una inversión Institucional destinada a entrenar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos propuestos. La capacitación actualización y especialización debe ser planificada en función de cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- 1. Transmisión de información:** La información a más de considerar el tratamiento administrativo, económico y financiero debe incluir también información acerca del área de la Salud en el Ecuador, los servicios, la organización, la política y reglamentos.
- 2. Desarrollo de habilidades:** Deberá estar vinculado con el cambio en aquellas destrezas y conocimientos relacionados claramente con el desempeño de las actividades en el campo administrativo, económico y financiero.
- 3. Desarrollo o modificaciones de actitudes:** Es el cambio de actitudes negativas por actitudes positivas entre los empleados del área financiera, aumentando la motivación y el desarrollo de la sensibilidad del personal

Directivo, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También implica adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, con los estudiantes, docentes, empleados, proveedores y público en general.

- 4. Desarrollo de conceptos:** Dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la gestión encomendada o para elevar el nivel de generalización, capacitando también a los directivos para que actúen y recomienden lo procedente con mayor conocimiento de causa

- **Objetivos de la Capacitación:**

Los principales objetivos de la capacitación a implementarse al personal del área financiera del Hospital del Día debería orientarse a:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo;
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones del Hospital del Día;
- Cambiar la actitud de las personas para crear un ambiente de colaboración más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y dirección.
- El entrenamiento al personal del área financiera es una necesidad bajo responsabilidad de los directivos conforme las Normas de Control Interno para el Sector Público no Financiero emitidas por la Contraloría General del Estado, permitiendo lograr un mejor desempeño en sus labores asignadas

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje que surge dentro del individuo como resultado de sus propias necesidades La necesidad del aprendizaje es un cambio de comportamiento que

ocurre día tras día en todos los individuos que debe ser atendido de una manera planificada para que los individuos en todos los niveles de la Universidad Central puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos y a la Institución.

CAPITULO 4

PROPUESTA DE MANUAL DE GESTION FINANCIERA

4.1. PROPUESTA DEL MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERA

En este capítulo vamos a analizar los elementos básicos para el diseño de una propuesta para un manual de gestión financiera del Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador que se adapte a sus necesidades y objetivos. Así la finalidad de crear un manual de gestión financiera consiste en crear un sistema que permita el empleo más eficiente y eficaz de los recursos.

La Gestión Financiera no es un sistema que permanecerá décadas en la institución sino que es un conjunto de procesos flexibles que necesariamente deberán ser revisados, cada tres o cinco años; y, por lo tanto, los sistemas de Control de Gestión Financiera se verán modificados y evolucionados de forma continua, constituyendo un área de trabajo en constante adaptación.

En consecuencia, el Manual de Gestión Financiera que se propone, comprende la solución de tres tipos de problemas que generalmente se dan en el área financiera del Hospital del Día y la solución conjunta que determinará el valor de la institución de acuerdo a sus objetivos.

- Decisión de Inversión.
- Decisión de Financiamiento.
- Decisión de destino de los ingresos financieros de la autogestión.

Decisión de Inversión: Define la cantidad de recursos que la Universidad Central y sus autoridades destinen a la realización de determinados proyectos para incrementar la cobertura y servicios del Hospital del Día cuyos beneficios se concretarán en el futuro. Esta decisión involucra el análisis de cada uno de los proyectos de inversión y de todos en su conjunto, determinando en cada caso el grado de riesgo y las utilidades derivadas del mismo. La decisión de inversión

también involucra la posibilidad de modificarla; es decir, reubicar los recursos cuando el proyecto no se justifique económicamente.

Decisión de Financiamiento: El Hospital del Día determinará la mejor combinación de fuentes financieras o estructura de financiamiento. Analizará la posibilidad de modificarlas para maximizar el valor de la institución y de sus servicios. Esta decisión debe considerar la dotación de activos actual y la que proyectamos de acuerdo al riesgo asumiendo el grado de complejidad en la atención médica y en consecuencia el valor de cada una de las fuentes de financiamiento.

Decisión de destino de los ingresos financieros de la autogestión: Esta decisión nos permite determinar la estabilidad que tendrán los ingresos propios y el destino que tendrán para la autogestión, proyectar los niveles de consecución cada cierto tiempo o cada periodo según las políticas aplicadas para el éxito de las mismas.

Es así que el Manual de Gestión Financiera lo podemos resumir en las siguientes características esenciales:

Totalidad o Globalidad: Definida como un Período de discusión relativo a una Ley o propuesta en que se examina lo esencial de su tendencia antes de pasar al articulado o detalles.

Equilibrio: Definida como la ecuanimidad, mesura, sensatez en los actos y juicios.

Oportunidad: Definida como la coyuntura, conveniencia de tiempo y de lugar

Eficiencia: Definida como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Integración: Definida como aunar, fusionar dos o más conceptos, corrientes, etc., divergentes entre sí, en una sola que las sintetice.

Creatividad: Definida como el acto de instituir un nuevo empleo.

Impulso a la Acción: Definida como el deseo o motivo afectivo que induce a hacer algo de manera súbita.

4.1.1 BASES CONCEPTUALES

4.1.1.1 LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Conjunto de acciones y tareas que realiza la Administración y en el caso particular Pública, para obtener recursos financieros, administrarlos y aplicarlos al logro de los fines que tiene asignados de acuerdo al ordenamiento legal respectivo.

Esta actividad la realiza cualquier organización, sea privada o pública, que tiene el propósito de lograr recursos financieros para garantizar la satisfacción de ciertas necesidades básicas y la concreción de los objetivos planteados. La Administración Financiera se caracteriza porque contribuye al logro de los siguientes fines del Estado:

- a. La satisfacción de las necesidades públicas, mediante la producción directa de los bienes y servicios públicos o comprando dichos servicios a los agentes privados para que los pongan a disposición de los usuarios.
- b. La corrección de las desigualdades sociales existentes mediante una mejor distribución de la renta.
- c. La obtención de un crecimiento económico estable, lo que produce un cierto nivel de desarrollo económico mediante el crecimiento sostenido de la producción y la Renta Nacional, combinado con una situación de pleno empleo y ausencia de inflación.

4.1.1.2 EL PRESUPUESTO

El presupuesto constituye una previsión de ingresos y gastos para un período de tiempo determinado. En el presupuesto se determinan los gastos que se van a realizar y los ingresos con los que van a ser financiados.

En la actualidad, el presupuesto adquiere un carácter integral constituyéndose en un instrumento útil para la programación económica y social, al reflejar una política presupuestaria única para todo el Sector Público.

Para que el presupuesto alcance un nivel de desarrollo técnico, que le permita cumplir con las funciones que le son propias, es indispensable que en todo su proceso se apliquen criterios para ordenar las transacciones económicas y financieras públicas. Estos criterios sistematizados y ordenados adecuadamente dan origen a los clasificadores presupuestarios.

Por otro lado, la estructura del presupuesto se determina teniendo en cuenta la organización del Sector Público, la naturaleza de los ingresos y gastos públicos y la finalidad o los objetivos que con éstos últimos se pretende obtener.

4.1.1.3 CLASIFICADORES PRESUPUESTARIOS

Los clasificadores presupuestarios son herramientas informativas que agrupan los ingresos y gastos de acuerdo a ciertos criterios; su estructura se define sobre la base de las necesidades de los usuarios y de proporcionar información útil.

Para determinar la estructura de los clasificadores presupuestarios es importante comprender la naturaleza del Gobierno y el complejo entorno en el que opera. Con este propósito se hace una distinción entre Sector Público y Sector Privado a partir de los siguientes criterios:

- El Gobierno difiere del Sector Privado tanto en sus objetivos como en su financiamiento. La meta principal de una empresa es lograr utilidades y, por lo tanto, emplea sus recursos con ese fin. Por su lado, el Gobierno proporciona servicios públicos y distribuye la riqueza entre una variedad de propósitos sociales y económicos.
- Los servicios públicos proporcionados por el Gobierno son diversos y pueden estar orientados a satisfacer múltiples objetivos y metas. Aun cuando algunas veces los Gobiernos proporcionan servicios públicos a través de organizaciones conformadas para operar como empresas, varias de sus actividades no están organizadas de tal manera.
- Con excepción de las Empresas Públicas, la relación entre ingresos y gastos no es la misma para el Gobierno que para las Empresas Privadas. Por lo general, la prestación de un servicio público no da lugar a un ingreso. La mayor parte de los ingresos gubernamentales provienen de impuestos y aun cuando se cobren los servicios, los déficits operacionales incurridos en la producción de dichos servicios se complementan generalmente con ingresos impositivos.
- Los contribuyentes son proveedores involuntarios de recursos. No pueden decidir si pagan o no los impuestos, y el pagarlos no necesariamente implica que el contribuyente tenga derecho a un servicio o beneficio en particular. Por lo general, los Gobiernos utilizan recursos de una diversidad de fuentes para pagar por una variedad de bienes y servicios. En consecuencia, excepto por alguna actividad de tipo comercial que realice un Gobierno, no existe una relación de intercambio entre los recursos recibidos y los servicios prestados, lo que constituye una característica importante de la actividad pública que debe ser considerada en el momento de plantear el diseño de instrumentos informativos como los clasificadores presupuestarios.

Los clasificadores presupuestarios, al organizar y presentar todos los aspectos posibles de las transacciones públicas estableciendo aspectos comunes y diferenciados, conforman un sistema de información ajustado a las necesidades del Gobierno y de los Organismos Internacionales que llevan estadísticas financieras del Sector Público.

A efectos de desarrollar esta estructura, se establece que los presupuestos públicos deben aplicar principalmente las siguientes clasificaciones: institucional, objeto del gasto e ingreso, funciones y otras adicionales.

4.1.1.4 CICLO PRESUPUESTARIO

Comprende las fases de programación, formulación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación presupuestaria.

4.1.1.5 PROGRAMACIÓN

Es la previsión de los requerimientos reales de los recursos para el desarrollo de las actividades programadas y los Planes Operativos de las Instituciones del Estado, en un año calendario.

La programación parte de las directrices presupuestarias dispuestas por el Ministerio de Finanzas en función de las normas vigentes (leyes o decretos), perspectivas macroeconómicas y de decisiones vinculadas al Plan de Gobierno y a la política económica.

Se trata de pasar de la antigua presupuestación inercial (en función de la inflación) a una presupuestación en función de prioridades, programas y resultados vinculados a la planificación institucional.

4.1.1.6 FORMULACIÓN

La formulación es la estimación cuantificada, agregada en valores monetarios, de los ingresos, gastos e inversiones de las actividades y proyectos definidos en los planes operativos. Se vincula lo definido en la programación con la identificación que se va a dar en el presupuesto como son el año fiscal, el nombre de la entidad pública, los programas a desarrollar los proyectos y actividades que se van a ejecutar y que se los conoce como clasificadores y catálogos a fin de facilitar exposición y posibilitar su fácil manejo y comprensión en el desarrollo de sus actividades.

En este proceso se elaboran algunos instrumentos, como el Plan Estratégico (PE) y Plan Operativo Anual (POA), que permitirán definir el horizonte y alcance del proyecto de Pro forma a presentar en la Asamblea Nacional.

De esta fase surge el Proyecto de Proforma Presupuestaria a presentar en la Asamblea Nacional, el cual incluye el financiamiento para la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo, elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES.

4.1.1.7 APROBACIÓN

Presentado el proyecto de Pro forma Presupuestaria a la Asamblea Nacional, ésta planteará observaciones y propondrá cambios en la distribución y montos de los recursos por ingresos y gastos, de la Proforma, sin alterar su monto global.

De este debate, que deberá desarrollarse en los treinta días posteriores a la entrega surge el Presupuesto Inicial aprobado, instrumento que resume las aspiraciones y visión de desarrollo que el Estado promoverá en el siguiente año calendario, a través de los recursos presupuestarios.

Las Instituciones del Estado, como entes ejecutoras inmediatamente disponen de los recursos aprobados en el presupuesto, en base a una programación cuatrimestral.

4.1.1.8 EJECUCIÓN

Comprende el conjunto de acciones destinadas al uso de los recursos humanos, materiales y financieros, asignados en el presupuesto aprobado por la Asamblea Nacional, con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad, previstos para atender las necesidades de la población.

En esta fase se identifican cuatro instancias de la ejecución presupuestaria:

- Presupuesto Inicial
- Presupuesto Codificado
- Presupuesto Comprometido
- Presupuesto Devengado

Presupuesto Inicial (Aprobado): Es el Presupuesto aprobado por la Asamblea Nacional para el ejercicio financiero anual. Comprende la Fase de Aprobación y es el resultado de recoger el análisis y las recomendaciones del organismo legislativo a la Pro forma.

Presupuesto Codificado: Es el Presupuesto Inicial más las reformas realizadas a una fecha de corte durante la ejecución. Resulta de una serie de modificaciones realizadas al Presupuesto Inicial, como: aumentos en los ingresos, Identificación de los recursos para gastos adicionales, disminuciones, etc. El Presupuesto codificado se realiza permanentemente e incluye los cambios realizados durante el año.

Presupuesto Comprometido: Corresponde a los recursos comprometidos por el Estado a través de convenios u otros documentos legales, de tal forma que son Exigibles en el corto y mediano plazo.

Presupuesto Devengado: Es el monto de las obras, bienes o servicios transmitidos por cada entidad, cuyo valor es “una obligación de pago”, por la prestación efectiva realizada, independientemente de si este pago se realizó o no.

4.1.1.9 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En esta etapa, cada institución del Estado realiza el análisis en base a las fases de Seguimiento y Evaluación Presupuestaria y los entrega al Ministerio de Finanzas para un análisis detallado y crítico con los resultados obtenidos en la gestión presupuestaria, a fin de cuantificar su grado de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

Este proceso se realiza mediante la generación de los indicadores y análisis de la evolución de la ejecución en términos reales y financieros, frente a lo programado, buscando identificar las causas de las variaciones observadas y planteando las medidas correctivas, en los casos necesarios.

4.1.1.10 CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN

En esta etapa se realiza la Clausura de los Presupuestos y el Cierre Contable de todas las entidades públicas. Este proceso se efectuará hasta el 31 de diciembre de cada año, después del cual no se podrán contraer compromisos ni obligaciones que afecten al presupuesto clausurado.

Finalmente, luego de realizada la fase de cierre, se procede a la Liquidación del Presupuesto del Gobierno Central, que son los resultados definitivos que dan cuenta del uso de los recursos por parte del Gobierno Central durante el año.

La liquidación se realiza mediante Acuerdo Ministerial hasta el 31 de marzo del año, de acuerdo a lo estipulado en el Decreto Ejecutivo No. 529 de 26 de febrero de 1993, mismo que se encuentra vigente a la fecha, y que debe arrojar los siguientes resultados:

- Déficit o Superávit Presupuestario
- Déficit o Superávit de Caja
- Cuenta Ahorro Inversión Financiamiento - CAIF

4.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES, POLÍTICAS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL

Para poder establecer una propuesta concreta, se considera que lo primero es conocer los antecedentes y cómo está definida la Organización. A continuación se presenta los principales lineamientos y filosofía en el Hospital del Día:

4.2.1 VISIÓN

Consolidar un Departamento Financiero-Contable, a partir de la centralización de funciones, actividades, tareas y unidades administrativas antes dispersas en la Institución, para lograr mayor eficiencia, eficacia y economía, que garantice un apoyo ágil y oportuno a las demás áreas del Hospital del Día.

4.2.2 MISIÓN

Velar por la administración eficaz y eficiente de los ingresos y egresos del Hospital del Día, que contribuya al cumplimiento de los proyectos y programas dirigidos al fortalecimiento de los esfuerzos institucionales; y, por la salud de los estudiantes y público en general.

4.2.3 VALORES Y PRINCIPIOS

- Responsabilidad
- Espíritu de Colaboración
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Profesionalismo
- Eficiencia, eficacia y calidad en el trabajo
- Honradez
- Honestidad
- Transparencia
- Lealtad
- Comunicación
- Criterio
- Agilidad

4.2.4 OBJETIVO GENERAL

Ejercer el control jurídico - contable, económico y financiero en el desarrollo del ciclo presupuestario, participando activamente en la planeación, coordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación de los recursos de autogestión y los asignados por el Ministerio de Economía y Finanzas, a fin de garantizar la óptima asignación y uso de los recursos públicos.

4.2.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer a la Dirección del Hospital del Día, políticas, directrices, lineamientos y mecanismos de seguimiento, control y evaluación en materia financiero - contable y presupuestaria, a efecto de propiciar el uso racional de los recursos. Así como planear y ejecutar la estrategia financiera.

- Investigar y desarrollar métodos de trabajo que contribuyan al mejoramiento de la gestión financiera, contable y presupuestaria.
- Coordinar y supervisar la formulación, discusión, aprobación, ejecución y control del Presupuesto, así como la posterior evaluación de los resultados del mismo, de acuerdo a la política y disposiciones legales y reglamentarias previstas por los organismos de control y el Reglamento Interno.
- Proporcionar asesoría en materia financiero - contable y presupuestaria a la Dirección del Hospital y otras áreas, de manera que los esfuerzos en este campo, respondan a los lineamientos dictados por la Institución y a las directrices de los distintos entes de control, tales como: La Contraloría General y Ministerio de Economía y Finanzas, Servicio de Rentas Internas, IESS, entre otros.
- Llevar el control presupuestario y la contabilidad del Presupuesto y de cualquier otro fondo que se establezca, manteniendo los registros financieros contables actualizados y todos los documentos de soporte que se originen producto de las operaciones financieras.
- Garantizar la presentación correcta de los documentos de pagos que se presenten a través de la Dirección Financiera de la Universidad ante el Ministerio de Economía y Finanzas, Auditoría Interna y la Contraloría General o cualquier otro ente público o privado que tenga relación financiera contractual con el Hospital del Día. Así como garantizar el pago oportuno de los compromisos y deudas contraídas.
- Controlar que el uso de los recursos financieros sean utilizados racionalmente y de acuerdo a los términos y Reglamentos del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Velar por la protección y salvaguardia de los documentos presupuestarios originales.

4.2.6 POLÍTICAS

Modernizar y fortalecer la gestión del departamento financiero, que permitan mejorar eficiencia, eficacia, economicidad y calidad de los servicios que se brindan a los usuarios tanto internos como externos, de conformidad al marco jurídico vigente.

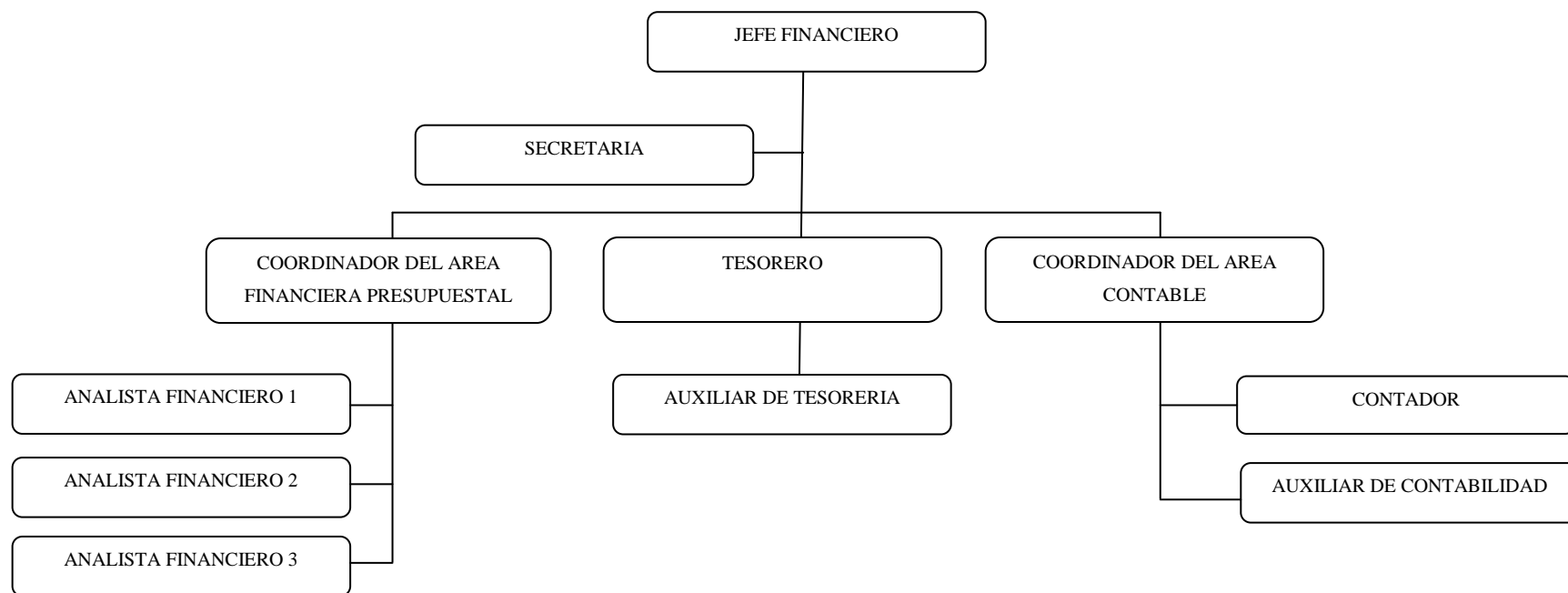
4.2.7 PRODUCTOS SUSTANTIVOS

- Elaboración del Presupuesto Anual
- Reprogramación del Presupuesto Anual
- Informe de Evaluación cuatrimestral de la ejecución presupuestaria
- Pago a proveedores por medio de transferencia electrónica
- Informes de ejecución presupuestaria identificando cada partida

Toda vez que se ha analizado los principales lineamientos estratégicos de la Entidad, se ha creído conveniente evidenciar la *Estructura Organizativa*: Para cumplir con estas labores, el Departamento Financiero-Contable, se organiza en tres áreas de trabajo: Área Financiera - Presupuestal, Área de Contabilidad y Área de Tesorería. Cada una a cargo de determinados procesos de trabajo. Sus principales funciones se definen a continuación.

4.2.8 ORGANIGRAMA

Grafico No. 10: Departamento Financiero Contable del Hospital del Día



Fuente: Investigación de campo en el Hospital del Día
Elaboración: Mariuxi Santana

4.2.9 ESTRUCTURA FUNCIONAL:

Jefatura Financiera

- Su función principal comprende planear, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades que se lleva a cabo en el Departamento Financiero - Contable verificando que los recursos presupuestarios se estimen en función de los objetivos y metas, límites de gasto establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas y la Contraloría General, velando que se cumplan las directrices, lineamientos, políticas y procedimientos en materia financiero, presupuestal y contable.
- Planificar con el Director la Evaluación Presupuestaria y Reprogramación de los distintos Programas que conforman el Presupuesto Anual.
- Controlar el destino de los recursos financieros que ingresan al Hospital del Día por la autogestión, mediante revisión de los informes de ejecución presupuestaria que detalla tanto los ingresos como el gasto.
- Asesorar al Director del Hospital del Día y emitir directrices, lineamientos y políticas en materia financiero-presupuestal y contable a nivel institucional.
- Aprobar los trámites de pago a proveedores analizando documentos justificantes que respaldan la transferencia bancaria.

Área Financiera – Presupuestaria

Área Financiera - Presupuestaria ó Área de Presupuesto, le corresponde llevar la formulación, fiscalización de la ejecución, coordinación y control del Presupuesto Anual, por lo que debe dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas de los diversos programas del Hospital del Día a fin de garantizar la eficiencia y racionalidad de los recursos financieros asignados y fiscalizar cualquier tipo de recurso que se destine al Hospital de forma externa, ya sean estos originados

directa o indirectamente. En todos estos casos, implica el establecimiento de medidas correctivas, cuando corresponda y emitir recomendaciones.

La Coordinación del Área está a cargo de una profesional graduada en Administración de Empresas y Contaduría Pública, y que cuenta con más de tres años de experiencia en materia financiero - presupuestaria y en supervisión de personal, la cual ocupa el puesto denominado “Coordinador de Presupuesto”. Esta es la responsable directa del Departamento por el funcionamiento del grupo de trabajo a su cargo, por lo que debe dirigir, organizar, coordinar y supervisar las labores encomendadas a su equipo de trabajo y coordinar con los diversos ejecutores de Programas y los Analistas de Presupuesto de la Contraloría General del Estado y la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas.

Así mismo, es el encargado en conjunto con el Jefe Financiero de la planeación y elaboración del Presupuesto Anual y responsable directo del control y fiscalización de la ejecución.

Por otra parte, le corresponde asesorar a la Dirección del Hospital del Día en materia financiera-presupuestal y coordinar con las demás áreas, a través de reuniones, asesorías, recomendaciones en la toma de decisiones, así como, la realización de estudios financieros - presupuestarios propios de la materia de su competencia. En caso de ausencia del Jefe del Departamento, le corresponde las autorizaciones y aprobaciones mediante firma a nivel interno, Informes de Ejecución, Oficios, etc., del Presupuesto Anual.

El Área a su cargo, cuenta con tres funcionarios, “Analistas Financieros” cuyas principales funciones son las siguientes:

- Responsables directos ante la Coordinación por la correcta ejecución del presupuesto, por lo que deberán llevar el control presupuestario de los disponibles de cada una de las partidas asignadas, realizar semanal, mensual y cuatrimestralmente, informes de Ejecución Presupuestaria, recomendar a la Coordinación, las modificaciones necesarias y realizar

evaluaciones periódicas de la ejecución, a fin de garantizar el cumplimiento de directrices, leyes, decretos, procedimientos en materia financiero - presupuestal, así como diversos estudios financieros-presupuestales que se les soliciten. Asimismo, dos de ellos son responsables de la inclusión de facturas en el Sistema Integrado de Gestión Financiera “eSIGEF”. Cabe destacar que dichos funcionarios son profesionales con una experiencia no inferior a tres años en materia financiera - presupuestal y son graduados en Administración de Negocios o Empresas.

- A nivel interno, a pesar de que el personal tiene funciones específicas, se conforman grupos de trabajo multidisciplinario integrados por los Analistas Financieros y el Coordinador del Área, con el propósito de ejercer las funciones de control interno, según el Estatuto Universitario, tendientes a garantizar que los recursos que se ejecutan a nivel Hospitalario por parte de cada dependencia y programas sean utilizados racionalmente y de acuerdo a los términos contractuales suscritos.

Área de Contabilidad

El Área de Contabilidad, se encarga del registro de las transacciones, custodia de valores y pagos a proveedores.

Esta Área está a cargo de un Coordinador denominado “Contador Jefe”, al cual le corresponde la asignación, ejecución y coordinación de las labores contables del Hospital del Día. Dadas las funciones asignadas. El Profesional responsable es un Contador Público, con más de tres años de experiencia en labores contables y de auditoría.

Encargado de llevar la contabilidad y mantener al día los registros contables respectivos de las diversas cuentas a cargo del Departamento. Dicho coordinador tiene a cargo el siguiente personal:

- Un contador que es responsable de llevar la contabilidad y mantener al día los registros contables respectivos de las diversas cuentas corrientes del Departamento y la preparación de informes sobre retenciones ante la Tributación Directa. Asimismo, es el responsable de la contabilización en el mayor general las transacciones y operaciones que se realizan con cargo al Presupuesto Anual.
- Un Auxiliar de Contabilidad, al cual le corresponde, la elaboración de facturas para el reintegro de los pagos, así como el control y registro contable de cuentas a cargo de este Departamento.

Área de Tesorería

La Tesorería está a cargo de dos funcionarios, incluyendo al Tesorero, el cual es un profesional graduado en Administración de Negocios o Empresas, con grado de Maestría con énfasis en Finanzas y Banca. Es el responsable de la confección de distintos reportes a entes contralores, como son: El Ministerio de Finanzas en lo que corresponde a la Tesorería Nacional, Autoridad Presupuestaria y a la Contraloría General del Estado.

De igual forma es el responsable del control de las distintas transferencias que realiza el Hospital del Día a distintos entes externos y de la realización del Arqueo Trimestral de la Caja Chica. En coordinación con la Jefatura, se coordinan los distintos estudios a realizar a los beneficiarios de las transferencias. La Tesorería dispone de dos cajeros, los que llevan la custodia de valores recaudados en la caja de servicios y la caja de farmacia, de igual manera debe realizar los pagos a proveedores. También es el responsable de realizar los arqueos de las Cajas Chicas Auxiliares en efectivo, de que dispone el Hospital.

Apoyo Secretarial

La jefatura así como las tres Áreas mencionadas cuentan con un equipo de apoyo que abarca, el soporte secretarial. Cabe indicar que dicha estructura Organizativa se estableció a partir del análisis de procesos, lo cual permitió identificar los insumos, los mecanismos y procedimientos para procesar esos insumos y determinar cuáles son los productos o servicios que brindará el Departamento.

4.3 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La Constitución Política de la República en su artículo 43, dispone que el Sistema Nacional de Planificación (SNP) fije los objetivos nacionales permanentes en materia económica y social, determine en forma descentralizada las metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, y oriente la inversión con carácter obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado.

De igual forma, establece que el Sistema Nacional de Planificación esté a cargo de un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República. Para cumplir con el mandato constitucional, se expidió el Decreto Ejecutivo No. 1372 del 20 de febrero del 2004, que crea la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), cuya competencia, entre otras, es apoyar la elaboración de los diversos procesos de planificación por parte de las entidades nacionales.

La Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, establece en su artículo 2, la obligación para cada institución del sector público de elaborar el Plan Plurianual Institucional para cuatro años y Planes Operativos Anuales que servirán de base para la Programación Presupuestaria.

El Reglamento Sustitutivo al Reglamento a la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, dispone en el párrafo segundo del Art. 2.- “El término para la aprobación de los Planes Operativos Institucionales Anuales para el periodo anual subsiguiente, será el 31 de mayo de cada año”.

El Reglamento Sustitutivo al Reglamento a la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, señala en el Art. 3.- “Los planes de las entidades y organismos del sector público no financiero evidenciarán las relaciones costo beneficio de los gastos mediante indicadores que relacionen la valorización de productos, resultados, metas o beneficios esperados de la ejecución de programas y proyectos, con el monto de recursos que se emplearán para lograrlos o con sus costos. Estas relaciones deberán estar de acuerdo con la metodología que establezca la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), lo cual se verificará en los respectivos procesos de evaluación”.

Finalmente, el artículo 4 del mismo cuerpo legal, expresa que para determinar la consistencia de los planes institucionales con los planes de gobierno, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) aprobará los instructivos metodológicos que se requieran y que serán de aplicación obligatoria, y cada entidad y organismo del sector público no financiero brindará a ese organismo las facilidades necesarias para que verifique tal consistencia en los aspectos que esa Entidad considere relevantes.

4.3.1 MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La planificación operativa se concibe como la desagregación del Plan Plurianual de Gobierno y los Planes Plurianuales Institucionales en Objetivos Estratégicos, Indicadores, metas, programas, proyectos y acciones que se impulsarán en el período anual. Consideran como base lo siguiente: función, misión y visión institucionales; los objetivos, indicadores y metas del Plan Plurianual de Gobierno; y, su correspondencia con otros planes o agendas formuladas.

Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales; convierten los propósitos gubernamentales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

4.3.2 PLAN OPERATIVO ANUAL AJUSTADO

- A partir de la publicación oficial del Presupuesto General del Estado, aprobado para el correspondiente año y conforme la información presupuestaria contenida en el e-SIGEF, cada una de las instituciones del sector público no financiero elaborarán el Plan Operativo Anual ajustado.
- Se utilizarán las matrices e instructivos metodológicos definidos por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) para la programación y se considerará inobjetablemente el monto de recursos asignados a cada institución.
- El plan operativo deben ser conocido y remitido por la máxima autoridad institucional respectiva de cada entidad a efectos de coordinar acciones futuras institucionales.

Para el presente trabajo de tesis se elabora el Plan Operativo Anual del departamento Financiero –Contable del Hospital del Día para el año 2011, respecto al presupuesto aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas, el mismo que hace parte del Plan Operativo Anual (POA), general de la Institución tanto del Hospital como de la Universidad en sí, tomando como referencia el formato publicado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) en:

www.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid...d351...

Cuadro No. 5: Plan Operativo Anual del Hospital del Día

Cuadro No. 7: Resumen de Actividades para el año 2011, Recursos de Autogestión

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR - HOSPITAL DEL DÍA								
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2011								
FUENTE DE FINANCIAMIENTO*:		001	RECURSOS FISCALES					
		002	RECURSOS DE AUTOGESTIÓN					
* Marcar con negrilla la fuente de financiamiento de la actividad/proyecto								
GRUPO DE GASTO	PARTIDA PRESUPUESTARIA						PRESUPUESTO INICIAL	
	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Fuente	Item		Descripción
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO GRUPO 530000	24	00	000	003	002	530105	Telecomunicaciones	1,200.00
	24	00	000	003	002	530106	Servicio de Correo	100.00
	24	00	000	003	002	530202	Fletes y Maniobras	50.00
	24	00	000	003	002	530204	Edición Impresión Reproducción y Publicaciones	2,000.00
	24	00	000	003	002	530207	Difusión Información y Publicidad	5,500.00
	24	00	000	003	002	530209	Servicio de Aseo	2,000.00
	24	00	000	003	002	530299	Otros Servicios Generales	16,020.00
	24	00	000	003	002	530402	Edificios Locales y Residencias	26,000.00
	24	00	000	003	002	530403	Mobiliarios	1,200.00
	24	00	000	003	002	530404	Maquinarias y Equipos	6,000.00
	24	00	000	003	002	530405	Vehículos	1,500.00
	24	00	000	003	002	530601	Consultoría Asesoría e Investigación Especializada	15,800.00
	24	00	000	003	002	530603	Servicio de Capacitación	2,190.00
	24	00	000	003	002	530702	Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	1,000.00
	24	00	000	003	002	530704	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	700.00
	24	00	000	003	002	530801	Alimentos y Bebidas	1,860.00
	24	00	000	003	002	530802	Vestuario Lencería y Prendas de Protección	4,180.00
	24	00	000	003	002	530803	Combustibles y Lubricantes	960.00
	24	00	000	003	002	530804	Materiales de Oficina	11,800.00
	24	00	000	003	002	530805	Materiales de Aseo	15,000.00
	24	00	000	003	002	530807	Materiales de Impresión Fotografía Reproducción y Publicaciones	8,550.00
	24	00	000	003	002	530808	Instrumental Médico Menor	1,300.00
	24	00	000	003	002	530809	Medicinas y Productos Farmacéuticos	120,000.00
	24	00	000	003	002	530810	Materiales para Laboratorio y Uso Médico	25,500.00
	24	00	000	003	002	530811	Materiales de Construcción Eléctricos Plomería y Carpintería	3,500.00
	24	00	000	003	002	530813	Repuestos y Accesorios	2,000.00
	24	00	000	003	002	530899	Otros de Uso y Consumo Corriente	250.00
GRUPO 570000	24	00	000	003	002	570201	Seguros	6,000.00
	24	00	000	003	002	570203	Comisiones Bancarias	100.00
							282,260.00	
BIENES DE LARGA DURACION GRUPO 840000	24	00	000	003	002	840103	Mobiliarios	8,000.00
	24	00	000	003	002	840104	Maquinarias y Equipos	60,000.00
	24	00	000	003	002	840107	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	13,500.00
							81,500.00	
TOTAL							363,760.00	

Fuente: Investigación de campo en el Hospital del Día

Elaboración: Mariuxi Santana

4.5 CONTROL INTERNO

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations).

La definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las

Compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

ENFOQUE COSO AL AREA FINANCIERA DEL HOSPITAL DEL DIA

Con el objeto de mejorar el sistema de control interno en el área financiera del Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador se recomienda hacerlo en base al enfoque expuesto en el presente Manual de Gestión Financiera.

Con ese objeto la Unidad de Auditoría Interna deberá relevar si el Hospital a través de la evaluación individual del área financiera cumple con la implantación competente de cada uno de los componentes del control interno, según el enfoque del informe COSO.

El marco integrado de control que desarrolla este enfoque, consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e incorporados al proceso de gestión:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión.

Los objetivos que persigue este enfoque son;

- Economía, eficiencia y eficacia del desempeño
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes, reglamento y políticas, y resguardo del patrimonio

4.5.1 AMBIENTE DE CONTROL

Refleja el espíritu ético del Hospital respecto del comportamiento del Director y demás agentes, la responsabilidad con que realizan sus actividades y la importancia que le asignan al control interno. Incide en la administración y la gestión, el establecimiento de objetivos, la evaluación de riesgo, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y la supervisión.

Los factores que conforman el Ambiente de Control son:

- Integridad y valores éticos
- Competencia profesional
- Capacitación del personal y Plan de Carrera
- Atmósfera de confianza mutua
- Filosofía y estilo de la dirección

4.5.1.1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

El jefe financiero en calidad de máxima autoridad del área financiera del Hospital del Día debe procurar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y servidores públicos orientando su integridad y compromiso personal.

En este sentido se promueve el diseño e implantación de los mecanismos necesarios para difundir dichas políticas y código de conducta mediante la distribución escrita del material (**Cuadro No.9 y No.10**) y a través de reuniones periódicas a fin de brindar una explicación detallada de la aplicación de las mismas, responder a consultas y aportar ejemplos concretos a fin de asegurar su adecuada interpretación.

Cuadro No. 9: Normas de conducta para Directores, Administradores y Funcionarios Del Hospital del Día

En cumplimiento de las leyes, los estatutos, las instrucciones y demás legislación del país los Directores, los Administradores, así como todos los funcionarios del Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador, deben obrar no sólo dentro del marco de ley sino dentro del principio de buena fe y de servicio, para lo cual tienen obligación legal de abstenerse de realizar las siguientes conductas:

- Concentrar el riesgo de los activos por fuera de los límites legales.
- Celebrar o ejecutar en contravención de las disposiciones legales, operaciones con las personas relacionadas o vinculados con ellos, por fuera de los límites legales.
- Invertir los recursos del Hospital del Día en otras sociedades cuantías o porcentajes no autorizados por la ley, los estatutos y demás instrucciones.

- Facilitar, promover o ejecutar cualquier práctica que tenga como propósito u efecto la evasión fiscal.
- No suministrar la información razonable o adecuada que a juicio de la Contraloría General del Estado deba entregarse a los usuarios, para que éstos puedan tomar decisiones debidamente informadas y puedan conocer cabalmente el alcance de sus derechos y obligaciones en las relaciones contractuales que los vinculan.
- Ejercer actividades o desempeñar cargos sin haberse posesionado ante la Dirección General Administrativa de la Universidad Central del Ecuador.
- No llevar la contabilidad de la entidad según normas aplicables, o llevarla en tal forma que impida conocer oportunamente la situación patrimonial o de las operaciones que realiza, o remitir al Ministerio de Economía y Finanzas información contable falsa, engañosa o inexacta.
- Obstruir las actuaciones de inspección, vigilancia y control de la Unidad de Auditoría Interna, o no colaborar con la misma.
- Utilizar indebidamente o divulgar información sujeta a reserva.
- Incumplir o retardar el cumplimiento de las instrucciones, requerimientos u órdenes que señale el Ministerio de Economía y Finanzas sobre la materia que de acuerdo con la ley es de su competencia.
- En general, incumplir las obligaciones y funciones que la ley del Servidor Público les imponga, o incurrir en las prohibiciones, impedimentos o inhabilidades relativas al ejercicio de sus actividades.

Fuente: Investigación de campo en el Hospital del Día
Elaboración: Mariuxi Santana

**Cuadro No. 10: Código de Conducta para el departamento financiero del
Hospital del Día**

- No revelar, imprimir o generar copias que contengan información con carácter “Confidencial” a personal no perteneciente al Hospital del Día, o que perteneciendo al Hospital no tenga un nivel adecuado, ni autorizado para manejarla, excepto en aquellos casos en que sea requerida en virtud de un mandato legal o judicial.
- No utilizar la información de la Institución para obtener beneficio de lucro personal o para lucro de terceras personas.
- No abrir correspondencia que no esté dirigida directamente, o leer documentos definidos como confidenciales; salvo expresa autorización para ello.
- No dejar abandonado documentos originales en las fotocopiadoras, ni reutilizar documentos u hojas con información confidencial.
- Destruir previamente a su reciclaje, aquellos documentos que contengan información confidencial.
- No revelar a ninguna persona las claves de acceso a los aplicativos e impresoras, ya que las mismas son personales e intransferibles.
- No utilizar las impresoras para la impresión de documentos personales.
- Dar estricto cumplimiento a las políticas y procedimientos de seguridad de la información, establecidas en los manuales y circulares internos del Hospital del Día.

ACCIONES ADMINISTRATIVAS Y SANCIONES



El incumplimiento de los criterios y conductas contenidas en este código constituye una falta grave y puede implicar la aplicación de sanciones disciplinarias de acuerdo con lo previsto en el reglamento interno del Hospital del Día, la legislación laboral y demás normas que sean pertinentes, tales como aquellas que se derivan del Ministerio de Economía y Finanzas, el Código Penal, el Código Civil, entre otras.

Fuente: Universidad Central del Ecuador
Elaborado por: Mariuxi Santana

4.5.1.2 COMPETENCIA PROFESIONAL

Las autoridades y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Para el control interno, es esencial que el proceso de gestión se lleve a cabo con personas cuyo nivel de competencia profesional se ajuste a sus responsabilidades, y comprendan suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del sistema de control.

El nivel de competencia requerido debe constar en la definición de puestos de trabajo del Hospital del Día (**Formulario No. 1**), el que deberá contener:

- La definición de los puestos de trabajo
- La descripción del puesto, con el detalle de las tareas a realizar por parte del empleado que ocupe el mismo.

- Las características del empleado que deberá ocupar el puesto teniendo en cuenta perfil y destrezas requeridas. Este detalle debe incluir: estudios requeridos; profesional/no profesional; edad mínima y máxima; experiencia anterior comprobable; mínimo y máximo de años de experiencia; idiomas; cursos; perfil psicológico, etc.
- La definición del nivel de responsabilidad del puesto, en cuanto al nivel de actividades operativas o de supervisión a ejecutar en el puesto.
- Los mecanismos adecuados para el reclutamiento del personal el que deberá contemplar: La evaluación técnica del personal que implica la comprobación de antecedentes; la entrevista efectuada por el departamento psicológico y la inducción necesaria de la persona que implica un rápido conocimiento del Hospital del día, su estructura, sus valores éticos y el lugar de desempeño.

Formulario No. 1: Formulario de Descripción del puesto



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



A. IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CÉDULA:	130967504-7
NOMBRES Y APELLIDOS:	DOLORES MARIUXI SANTANA MARIN
FACULTAD O DEPENDENCIA:	SERVICIO MEDICO UNIVERSITARIO - HOSPITAL DEL DIA
UNIDAD:	ADQUISICIONES
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	AYUDANTE DE SECRETARIA 1
NOMBRE Y CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	LCDO. CARLOS GUTIERREZ - ASISTENTE ADMINISTRATIVO
PERSONAS QUE DESEMPEÑAN FUNCIONES SIMILARES:	

B. ACTIVIDADES Y TAREAS QUE DESEMPEÑA	
B.1 Describa las 5 actividades más importantes que desempeña diariamente y detalle por lo menos tres tareas por actividad. En la columna de la derecha (%), señale el porcentaje de tiempo aproximado que conlleva la ejecución de cada actividad.	
	%
Actividad N° 1: COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS	30%
Tarea 1.1	Elaboración del Plan Anual de Contratación Pública
Tarea 1.2	Manejo del sistema Nacional de Contratación Pública
Tarea 1.3	Compras a través de Catálogo Electrónico, Publicación, Subasta Inversa, Compra Directa
Tarea 1.4	Elaboración de Pliegos
Tarea 1.5	Elaboración de Resoluciones.
Actividad N° 2: APOYO ADMINISTRATIVO AL COMITÉ DE FARMACOLOGIA	15%
Tarea 2.1	Asistir en calidad de Secretaria a reuniones del Comité
Tarea 2.2	Elaboración de Acta y resoluciones
Tarea 2.3	Preparación de cuadros comprativos de precios de medicinas e insumos
Tarea 2.4	Elaboración de Circulares y demás documentos que solicita el Presidente del Comité.
Tarea 2.5	Coordinación con la Farmacia todo lo referente a compra de medicamentos e insumos.
Actividad N° 3: APOYO ADMINISTRATIVO AL COMITÉ DE ADQUISICIONES	15%
Tarea 3.1	Asistir en calidad de Secretaria a reuniones del Comité
Tarea 3.2	Elaboración de Acta y resoluciones
Tarea 3.3	Preparación de cuadros comprativos de precios de bienes solicitados
Tarea 3.4	Elaboración de Circulares y demás documentos que solicita el Presidente del Comité.
Tarea 3.5	Coordinación con las áreas que solicita el bien o el servicio.
Actividad N° 4: ATENCION AL PUBLICO	10%
Tarea 4.1	Atender a proveedores y público en general, personal o telefónicamente para dar información acerca de las adquisiciones
Tarea 4.2	Receptar ofertas técnicas y económicas de bienes o servicios
Actividad N° 5: PREPARACION DE CORRESPONDENCIA Y OTROS DOCUMENTOS	15%
Tarea 5.1	Redactar correspondencia de pago de facturas a proveedores de bienes y servicios
Tarea 5.2	Redactar correspondencia de rutina de acuerdo con instrucciones específicas
Tarea 5.3	Recabar la firma de la autoridad correspondiente
Actividad N° 6: MANEJO DEL ARCHIVO DE LA UNIDAD	15%
Tarea 6.1	Receptar, clasificar y archivar correspondencia y documentación en general
Tarea 6.2	Recabar la sumilla de la autoridad correspondiente
Tarea 6.3	Hacer el seguimiento de la correspondencia que se tramita en la unidad
Tarea 6.4	Registrar y despachar la correspondencia que se origina en la unidad
Tarea 6.5	Mantener actualizado el archivo de la unidad
Tarea 6.6	Facilitar documentación para la atención de trámites
Tarea 6.7	Llevar el control de documentos prestados y exigir su devolución
	100%
A continuación puede agregar otras actividades y tareas.-	
- Manejar caja chica	
B.2 Describa las actividades que desempeña periódicamente (mensual, trimestral, semestral, anual u otro periodo)	
Actividades Mensuales:	Compra de Bienes y Servicio, liquidación del gasto del fondo de caja chica.
Actividades Trimestrales:	Redactar correspondencia de pago de facturas a proveedores de bienes y servicios
Actividades Semestrales:	Compra de medicamentos e insumos
Actividades Anuales:	Asistir en calidad de Secretaria a reuniones del Comité de Farmacología y Adquisiciones.
Actividades de otro periodo:	Elaboración del Plan Anual de Contratación Pública

C. RELACIONES.- Indique con qué otros funcionarios coordina sus actividades, funcionarios de otras dependencias de la Universidad, o de otras instituciones.	
INTERNAMENTE	OTRAS INSTITUCIONES
Director	INCOP
Asistente Administrativo	MINISTERIO DE SALUD
Contadora	
Farmacéutica	
Presidente del Comité de Farmacología y Adquisiciones	
Secretarías de la Dirección	
Personal de la unidad	

D. PERSONAL QUE SUPERVISA:		
Detalle nombres y puestos de 5 personas que supervise directamente y la denominación de sus puestos. Si supervisa directamente a más de cinco personas,		
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTOS
1		
2		
3		

E. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO	
Enuncie qué documentos (leyes, reglamentos, decretos, etc.) o herramientas (equipos, instrumentos, etc) requiere para el desempeño de su puesto.	
- Ley Orgánica de Contratación Pública	
- Reglamentos a la Ley de Contratación Pública	
- Fijación de Precios del Ministerio de Salud	
- Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos	
- Sistema Nacional de Contratación Pública	
- Resoluciones del Instituto Nacional de Contratación Pública.	
- Estatuto Universitario	
- Reglamento Universitario	
- Reglamento Orgánico del Hospital del Día	

F. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES EN LAS QUE DESARROLLA SU TRABAJO, indique el porcentaje aproximado de tiempo de la jornada de trabajo, con relación al desarrollo de su trabajo en:	
Oficina	80%
Taller	
Laboratorio	
Aire libre	
Trabajo ambulante	20%
Otros, describa:	

G. DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA, QUE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES SE REQUIEREN PARA EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO (COMPETENCIAS)	
Conocimientos:	Manejo del Sistema Nacional de Contratación Pública: http://www.compraspublicas.gov.ec/
	Aplicación de la Ley de Contratación Pública
Habilidades:	Manejo del scanner
Otras competencias o requisitos específicos:	Contar con un usuario y Clave del Sistema Nacional de Contratación Pública.

H. CONOCIMIENTO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS:			
Cuales de las siguientes herramientas informáticas y a qué nivel requiere para desempeñar su puesto:			
PROGRAMA	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
WORD		√	
EXCEL			√
POWER POINT		√	
ADOBE READER			√
PAINT		√	
PICTURE MANAGER			√
INTERNET EXPLORER			√

I. OBSERVACIONES:	
Todos los documentos que se publican en el Portal de Compras pública deben estar escaneados y en archivos digitales para su publicación.	

J. INFORME DEL JEFE INMEDIATO SOBRE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Estoy de acuerdo con las actividades descritas por el servidor:	
Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso de que su respuesta sea negativa a continuación indique:	
a) Las actividades y tareas que el servidor no realiza:	
b) Las actividades y tareas que faltan por describir:	
_____ f) Jefe Inmediato	_____ f) Servidor

4.5.1.3 CAPACITACIÓN Y PLAN DE CARRERA DEL PERSONAL

La Dirección General Administrativa de la Universidad Central del Ecuador deberá implantar y mantener convenientemente actualizado el Plan de Carrera, el Plan de Capacitación y el Sistema de Evaluación de Desempeño, para todo el personal del Hospital del Día, como requisito para contar con un adecuado ambiente de control.

- El Plan de Carrera debe elaborarse para cada uno de los funcionarios y de la dependencia, consiste en una proyección de las personas dentro de la misma y los puestos que podrá cubrir en el futuro.
- El Plan de Capacitación debe elaborarse en función de los requerimientos técnicos necesarios para que cada funcionario demuestre un razonable nivel de desempeño en los distintos puestos que ejercerá en el futuro. Este plan debe contemplar el conocimiento del personal y toma en cuenta el control de asistencia a los cursos.
- La evaluación del desempeño toma en cuenta la evaluación periódica de desempeño del personal con el propósito de verificar si se cumplen las pautas establecidas de cada empleado. Este mecanismo deberá actualizar la información de manera que permita corroborar las expectativas puestas en el Plan de Carrera con el efectivo desempeño de los funcionarios.

4.5.1.4 ATMÓSFERA DE CONFIANZA MUTUA

Debe fomentarse un ambiente de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos del Hospital del Día para ello es necesario;

- Promover la cooperación y el entendimiento entre los funcionarios, y entre los responsable del área,

- Fomentar la ejecución de trabajos en equipo, en los casos que lo requiera,
- Contrarrestar actitudes divisionista, la generación de áreas cerradas y la posibilidad de que los funcionarios puedan llegar a constituirse en imprescindibles por retener u ocultar información necesaria para el cumplimiento de tareas,
- Incentivar la relación entre áreas facilitando que los funcionarios conozcan el funcionamiento de las áreas que se encuentran relacionada con su trabajo diario.

4.5.1.5 FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA DIRECCIÓN

La Dirección del Hospital del Día debe transmitir a todos los niveles, de manera explícita y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos. Junto con los responsables de cada área, deberá hacer comprender a todo el personal acerca de las responsabilidades y compromisos donde cada servidor público cumple con un rol importante dentro del sistema y que cada rol está relacionado con los demás.

El Director del Hospital del Día, debe llevar a cabo acciones concretas en las que manifiesta su compromiso con la operación de control interno tales acciones pueden ser:

- Organizar conferencia internas, seminarios, cursos o jornadas a fin de transmitir el concepto de control interno. Esta actividad debe ejecutarse periódicamente en forma de ciclos a fin de actualizar los conocimientos de los participantes con los resultados que se van obteniendo por aplicaciones del control interno.
- Impulsar a los encargados de cada área a efectuar reuniones con su personal en las que expliquen la importancia del sistema de control interno del cual son participantes responsables.

- Comunicar a los servidores públicos todos los cambios que surgen en materia de control interno, para ser puestos en práctica.

4.5.1.6 PROPUESTA DEL MODELO

Se ha revisado algunos de los antecedentes que existen en el Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador.

Ahora se realizará algunos análisis adicionales sobre el control de gestión que existe en la Entidad y la propuesta realizada.

Actualmente no existe coordinación, ni concatenación en tres áreas fundamentales estas son Planeamiento, Financiero y Compras Públicas, hoy por hoy estas tres áreas están desvinculadas lo que ocasiona un caos en la Administración y Gestión dentro del Hospital del Día de la Universidad Central.

La Normativa establecida para estos tipos de procesos se describe a continuación:

Toda entidad lo primero que debe determinar es la Planificación, ya que es una Herramienta de Desarrollo, es así, que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) establece el Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, dentro del cual se establecen 12 objetivos fundamentales a saber:

- Objetivo 1.** Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial.
- Objetivo 2.** Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Objetivo 3.** Aumentar la esperanza y la calidad de vida de la población.
- Objetivo 4.** Promover un medio ambiente sano y sustentable, y garantizar el acceso seguro al agua, aire y suelo.
- Objetivo 5.** Garantizar la soberanía nacional, la paz y auspiciar la integración latinoamericana.
- Objetivo 6.** Garantizar el trabajo estable, justo y digno.
- Objetivo 7.** Construir y fortalecer el espacio público y de encuentro común.

- Objetivo 8.** Afirmar la identidad nacional, fortalecer las identidades diversas y la interculturalidad.
- Objetivo 9.** Fomentar el acceso a la justicia.
- Objetivo 10.** Garantizar el acceso a participación pública y política.
- Objetivo 11.** Establecer un sistema económico solidario, sostenible y sustentable
- Objetivo 12.** Reformar el Estado para el buen vivir.

Cada Entidad del Estado debe enmarcarse en uno de estos objetivos, mismos que son la base para la elaboración de los Planes Estratégicos de cada Entidad. Estos planes estratégicos son planeados de manera quinquenal.

Toda vez que se han planteado los Planes Estratégicos, se deben establecer los Planes Operativos Anuales (POA), en base a los planes operativos, se debe establecer la Pro Forma Presupuestaria y en base a ello, se debe plantear el PAC, esto es el Plan Anual de Compras.

Con todos estos elementos se plantean los indicadores de Gestión.

Ahora vamos a analizar los indicadores de Gestión dentro de la Administración.

La administración moderna contempla nuevos conceptos de evaluación y seguimiento de la gestión. El cuadro de mando integral y los tableros de indicadores se hacen cada vez más comunes dentro de las herramientas de control empresarial.

Los elementos mencionados forman parte de una cultura de la calidad que se extiende en el sector empresarial ecuatoriano. Ya son algunas las certificadoras de calidad que operan en el país en busca de organizaciones que cumplan los requisitos de la calidad.

Las normas de calidad señalan claramente la necesidad de definir procesos, responsabilidades e incluir métodos para medir la eficiencia y eficacia en cada

proceso. En este punto se incluyen los indicadores de gestión como fuente de medición de cualquier proceso y objetivo.

La nueva visión de gestión empresarial, conscientes de la utilidad de estos enfoques, incorporan conceptos y lineamientos relacionados con el diseño, establecimiento y evaluación de los indicadores de gestión, los mismos que serán discutidos en el desarrollo del presente manual. La conclusión es que lo que no se puede medir no se puede administrar.

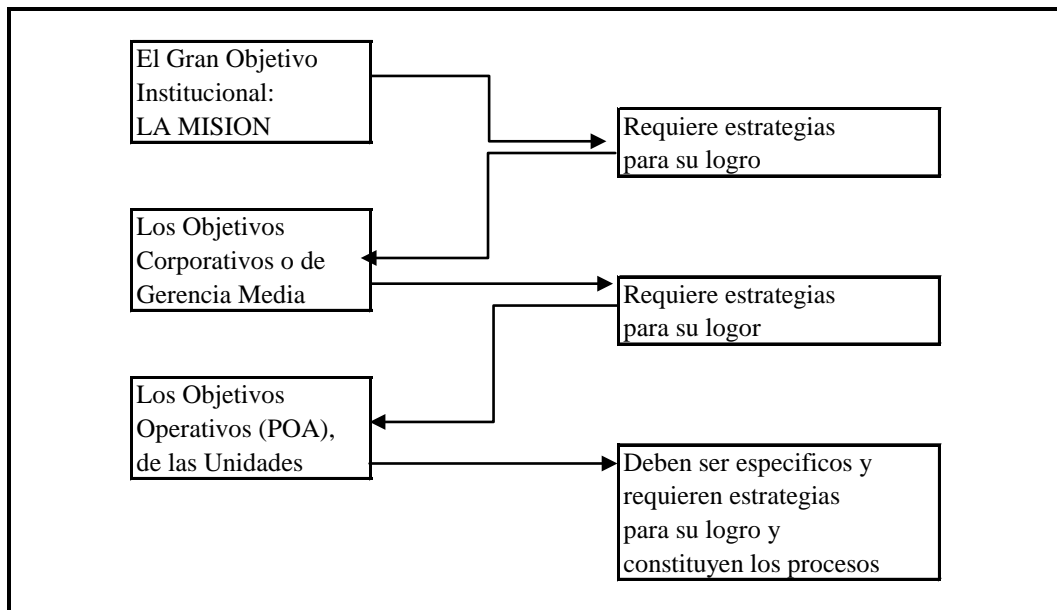
Con los antecedentes expuestos, presentamos este documento, como soporte al desarrollo de indicadores de gestión. Pretender crear un banco de indicadores, estándares e índices, aplicables a la generalidad de empresas. Es a nuestro criterio, improcedente. Al contrario proveer al administrador elementos y estrategias, que luego de una discusión apropiada, sirvan como herramientas para la implementación de indicadores, es en todo caso más beneficioso.

4.5.1.7 SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES

La planificación institucional

Para el diseño e implementación de indicadores de gestión es importante disponer de una planificación institucional, con niveles estratégicos, corporativo y operativo. Esta información es necesaria para determinar la cadena de valor vertical que existe desde los niveles superiores hacia los inferiores y viceversa. (**Figura 1**). Dicho de otra forma, para el logro de la misión deben diseñarse estrategias, que corresponden a los objetivos corporativos o de gerencia media y para la consecución de estos últimos, se diseña el plan operativo, correspondiente a las unidades operativas.

Figura No. 1: Cadena de Valor Vertical



Fuente: SENPLADES
Elaborado por: Mariuxi Santana

Si bien el gran objetivo institucional que es la misión y los objetivos corporativos pueden presentarse en términos generales, los objetivos operativos tienen la característica de ser específicos, para lo cual deben cumplir entre otras con las siguientes características, en su redacción:

- Comienzan con un verbo en infinitivo, que denota acción
- Señalan en forma puntual una meta, logro o área de resultado clave
- Establecen los plazos de ejecución
- Indican los costos o presupuesto asignado para la consecución de la meta relacionada.

Precisamente la especificidad con que se plantean estos objetivos permite identificar fácilmente las variables o atributos que serán medidos posteriormente a través de los indicadores. Esto no quiere decir que no se apliquen indicadores a nivel estratégico o corporativo. Puede y debe hacerse, lo importante es desarrollar la habilidad para identificar las variables.

Definamos entonces **¿Qué es una variable?**

Es una representación cuantitativa y cualitativa de una característica, la cual puede asumir distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada.

A manera de ejemplo:

OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO:

Objetivo 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

OBJETIVO ESTRATEGICO

Prevención de enfermedades neonatales por parte del Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador.

OBJETIVO OPERATIVO

Realizar 3 campañas informativas sobre vacunación infantil durante el primer semestre del año 2011, con un presupuesto de \$6.000, por parte del Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador.

Como se puede observar el objetivo operativo cumple los requisitos de redacción descritos en párrafos precedentes. Ahora es conveniente que identifiquemos las variables, es decir lo que vamos a medir a través de los indicadores.

La respuesta es obvia, las campañas y los dólares, es decir las metas y los recursos. Se puede observar que cuando los objetivos operativos son redactados siguiendo las recomendaciones semánticas, la determinación de las variables es sencilla, y si éstas son el insumo básico para la construcción de un indicador, la tarea se simplifica. Igualmente los indicadores pueden construirse en relación a los procesos vigentes en una institución. Ningún objetivo o meta es factible de conseguirse sin que se haya definido previamente un proceso institucional. Este proceso incluye varios procedimientos, pasos o actividades, que reflejan controles.

Para lograr un buen producto o servicio, éste debe ser obtenido del cumplimiento de una serie de controles contemplados en los procesos. Es procedente identificar variables en los objetivos y metas y también en los controles, para construir los indicadores.

¿Qué es un indicador, estándar e índice?

Antes de iniciar el proceso de diseño de los indicadores, definiremos tres conceptos claves:

- **Indicador:** es la fuente de medición de cualquier objetivo, meta o proceso. Deben ser claros en lo que se quiere medir. Los indicadores para medir eficiencia, efectividad y eficacia son claramente diferenciables. Inicialmente son concebidos como frases, pero luego de su aplicación se transforman en cifras.
- **Estándar:** es el nivel deseado de gestión. Constituyen los parámetros de comparación óptimos. Se los obtiene de la planificación y se generan mediante modelos de proyección u otros medios. también se los conoce como normas de desempeño o umbrales.
- **Índice:** es la comparación entre el indicador y el estándar. Es usual utilizarlo a manera de división y presentarlo como porcentaje. Si el cumplimiento óptimo es alcanzar el estándar, es evidente que lo recomendable será un índice equivalente al 100% o 1.

Preguntas guía en la construcción de indicadores

Antes de iniciar el proceso de diseño e implementación de indicadores es necesario que usted obtenga una respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué quiero medir?
 - Tengo identificadas claramente la o las variables que quiero medir y evaluar. Recuerde que un objetivo sea institucional, corporativo u

operativo puede generar una o múltiples variables. Defina las más importantes.

- ¿A qué nivel de profundidad quiero llegar?
 - La variable que identifique, tiene relación con la misión, con los objetivos corporativos o con los operativos. Es necesario definir el nivel en el que me encuentro.

- ¿Con qué información se cuenta?
 - Debo tener claramente identificada los reportes, informes y demás documentación que me presenten información y me permitan calcular los indicadores.

- ¿De dónde obtendré la información?
 - Si la respuesta a la interrogante anterior es positiva, de igual forma debo conocer a quien acudir para solicitar la información. La Gerencia, departamento y funcionario responsable de proporcionarme la información, deben estar claramente definidos.

Si hemos identificado las variables relacionadas tanto con los objetivos generales y específicos y adicionalmente las respuestas a las interrogantes anteriores, e hora de iniciar el Diseño de los indicadores, orientados principalmente a las áreas relevantes de la Entidad.

4.5.1.8 DISEÑO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Parámetros semánticas en la construcción de indicadores

Uno de los problemas comunes en la redacción de indicadores, es la forma muy general en que se presentan. En muchas ocasiones la variable es considerada como indicador. Debemos entender que estamos diseñando indicadores adaptados a las

necesidades de entidades de naturaleza diferente y no siempre se puede estandarizar ciertos modelos. Por lo expuesto se sugiere la siguiente metodología en su redacción:

- Agregación más preposición
 - ◆ Cantidad de.....
 - ◆ Porcentaje de.....
 - ◆ **Total de.....**
- Sustantivo plural (variable)
 - ◆ Personas.....
 - ◆ Cuentas por cobrar....
 - ◆ **Campañas.....**
- Verbo en participio pasado (acción)
 - ◆ Capacitadas.....
 - ◆ Recuperadas.....
 - ◆ **Realizadas.....**
- Adjetivo
 - ◆ En el área técnica.....
 - ◆ Oportunamente.....
 - ◆ **Por el Hospital del Día.....**
- Complemento circunstancial (tiempo, lugar, etc.)
 - ◆ En el año 2002
 - ◆ Por el departamento de cobranzas
 - ◆ **En el primer semestre del año 2011**

Estos requisitos semánticas, procuran definir el indicador y adecuarlo a las circunstancias de una entidad. Se ratifica, que la parte primordial en la redacción, constituyen las variables. Identificarlas, como se mencionó anteriormente es fundamental. También es necesario insistir que a lo largo del proceso productivo (proveedor, insumo, proceso, producto, meta/objetivos, cliente y entorno), se

generan variables de diferente naturaleza, sean físicas, económicas o cronológicas. Por lo tanto, se pueden construir indicadores a lo largo de este proceso.

Características de los indicadores

- **Se ajustan a los cambios:** pueden ser aplicados en diferentes periodos.
- **Son de orden cualitativo y cuantitativo:** la eficiencia (uso de recursos) y efectividad (cumplimiento de metas), son criterios cuantitativos. La eficacia conceptualizada como la calidad percibida por el cliente y que normalmente se la obtiene de encuestas de satisfacción, tiene una orientación cualitativa. Los indicadores son aplicables bajo estos tres enfoques.
- **Dan señales de alarma:** la evaluación concurrente de los resultados a través de los indicadores de gestión, pueden generar información valiosa para tomar los correctivos sobre la marcha.
- **Son comparables:** los indicadores de gestión pueden ser comparados en forma vertical y horizontal. En el primer caso estos pueden relacionarse con los estándares de un mismo periodo, en el segundo con indicadores o resultados de otros periodos.
- **Medibles y cuantificables:** deben disponer de reportes e información que permita su cálculo.
- **Confiables y neutralidad:** la veracidad de la información utilizada debe ser total. Es prudente que su cálculo sea ejecutado por personal independiente a las áreas examinadas.
- **Oportuno:** el uso de estas herramientas es concurrente, sobre la marcha de las operaciones, por lo tanto la frecuencia de su aplicación debe responder a las necesidades institucionales y no permitir la acumulación de diferencias o brechas significativas.

- **Coherentes y consistente:** deben responder a las variables establecidas en los objetivos institucionales y los procesos vigentes.

Ahora que hemos definido como construir o redactar un indicador de gestión que cumpla los requisitos semánticas y las características detalladas anteriormente es necesario complementar mediante documento que facilite su aplicación; es la ficha técnica.

4.5.1.9 LA FICHA TÉCNICA

Descripción

Constituye una guía en la aplicación de los indicadores. Sus elementos facilitan la identificación, cálculo, lectura, frecuencia de aplicación, evaluación, obtención de información y la interpretación de resultados.

Si una institución dispone de fichas técnicas para los objetivos generales y específicos y los procesos relacionados, de las áreas relevantes o misionales, se podría afirmar que dispone de un tablero de indicadores. Una vez que la organización dispone de esta herramienta debidamente aprobada y en aplicación, la tarea restante es su aplicación permanente.

Elementos de la ficha técnica

- **Nombre del indicador:** es la redacción del indicador de acuerdo a los parámetros semánticas.
- **Factores críticos de éxito:** son aquellos eventos o decisiones, principalmente externos, que favorecen o dificultan el logro de un buen indicador.
- **Cálculo del indicador:** es la fórmula que se utiliza para calcular el indicador, cuando sea aplicable.
- **Unidad de medida:** es la forma como se leerá el indicador una vez que este ha sido calculado.

- **Frecuencia:** es la periodicidad con que se medirá el indicador. Depende de la naturaleza de las actividades y la reglamentación en la institución.
- **Rango o estándar:** son los niveles planificados o deseados de gestión. Se definieron en la planificación institucional.
- **Fuente:** hacia dónde debo dirigirme y con quién tengo que comunicarme para obtener la información
- **Interpretación:** es el cálculo del índice, es decir la relación entre el valor del indicador con el estándar o nivel planificado. De esta forma obtenemos la brecha con respecto a lo óptimo.

Como ejemplo la siguiente ficha técnica:

Cuadro No. 11: Ficha Técnica

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Rango o estándar	Fuente	Interpretación
EFFECTIVIDAD							
Cantidad de campañas informativas realizadas por HD en el primer semestre año 2011	Apoyo Autoridades Recursos Económicas Políticas de Estado	N/A	Campañas	Mensual	3	Departamento de Relaciones Públicas	Suponiendo que se hicieron 2 campañas $2/3 = 0,6666$ Esto se, cumplió con el 66% de la meta
EFICIENCIA							
Cantidad de dólares invertidos en las campañas informativas en el HD	Apoyo Autoridades Recursos Económicas Políticas de Estado	N/A	Dólares	Mensual	6000	Departamento Financiero	Suponiendo Que se gastó \$2,500.00 $2500/6000 = 0,42$ Esto es se gastó el 42% del presupuesto
PRODUCTIVIDAD							
Cantidad de dólares invertidos por campaña en el HD durante el primer semestre año 2011	Apoyo Autoridades Recursos Económicas Políticas de Estado	$\frac{\text{Dólares Gastados}}{\text{Campañas Realizadas}}$	Dólares	Mensual	$\frac{\text{Dólares Presupuestados}}{\text{Campañas Planificadas}}$	Relaciones Públicas Financiero	$1250/2000 = 0,62$ Esto es se gastó el 62% de Presupuesto

Los indicadores de gestión como herramienta de auditoría

Como se señaló anteriormente, la auditoría de gestión utiliza los indicadores para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos, el uso de los recursos y la satisfacción percibida por el cliente.

El auditor al utilizar los indicadores de gestión, dispone de las herramientas suficientes para emitir sus comentarios con respecto a la gestión institucional. Podemos concluir que tienen gran utilidad como parte del sistema de control interno y externo.

En la redacción de un hallazgo, el auditor debe incluir los cuatro atributos:

- **Condición:** la narración de la situación encontrada, es decir los valores reflejados al aplicar un indicador.
- **Criterio:** el nivel deseado de gestión, que de acuerdo a lo estudiado es el estándar.
- **Causas:** al aplicar indicadores a los controles de los procesos se determina cuales no se cumplieron satisfactoriamente y con esta información detallamos las razones por las que la condición no cumple con el criterio, es decir el indicador no cumple con el estándar.
- **Efecto:** es el impacto negativo producido por el incumplimiento del estándar, es decir la brecha definida al calcular el índice.

A manera de conclusión podemos afirmar que el tablero de indicadores elaborado a base de información propia de la entidad y de acuerdo a sus necesidades, es un elemento adicional para mantener el control de las operaciones, facilita la evaluación por parte de auditoría y constituye una herramienta de mejoramiento institucional.

4.5.1.10 MARCO CONCEPTUAL

Ficha Técnica: Es un documento que facilita el diseño, cálculo, lectura e interpretación de los indicadores de gestión. El conjunto de las fichas técnicas

correspondientes a los objetivos y procesos de las Áreas relevantes de una empresa se puede considerar como el tablero de comando.

Nombre del Indicador: Es la redacción del indicador de acuerdo a los parámetros semánticos.

Factores críticos de éxito: Son aquellos eventos o decisiones principalmente externos que facilitan o dificultan el logro de un buen resultado.

Cálculo del indicador: Es la fórmula que se utiliza para determinar el indicador. Es aplicable cuando este se refiere a porcentajes y principalmente en el caso de indicadores financieros.

Unidad de medida: Es la forma como se leerá el indicador una vez que ha sido calculado.

Frecuencia: Es la periodicidad con que aplicará el indicador, depende de la naturaleza de las actividades y la normativa empresarial.

Rango o Estándar: Es el nivel deseado o planificado de gestión que consta en los objetivos.

Fuente: Es la gerencia, departamento y funcionario responsable de proporcionar la información.

Interpretación: Es la comparación entre el indicador y el estándar, visualmente se presenta en porcentaje para facilitar su entendimiento.

Indicador: Es la medición de lo ejecutado

Índice: Es la comparación entre el indicador y el estándar.

Estándar: Es el nivel deseado o planificado.

Eficiencia: Está relacionado con el uso de los recursos.

Efectividad: Mide el logro de metas.

Eficacia: Mide la satisfacción lograda.

4.5.1.11 GESTIÓN GLOBAL O MACRO ORGANIZACIÓN

Componentes:

1. Identificación y establecimiento de niveles administrativos, que comprende:
 - a. Nivel superior
 - b. Nivel ejecutivo
 - c. Nivel Directivo
 - d. Nivel Asesor
 - e. Niveles de apoyo
 - f. Niveles operativos
 - g. Cuerpos colegiados
2. Proceso y control interno administrativo, descentralización, delegación:
 - a. Planificación estratégica que tiene en cuenta: escenarios, fortalezas y oportunidades de acción, debilidades y peligros.
 - b. La dirección y la organización o gestión estratégica que tiene en cuenta la reingeniería de procesos, la calidad total, los incentivos y motivaciones del trabajo, la creación de espíritu de cuerpo y orbita de supervisión.
 - c. La coordinación, que comprende:
 1. La coordinación mediante información y unidad de criterios
 2. La coordinación institucional
 3. La coordinación territorial
 4. La coordinación funcional
 - d. Ejecución
 - e. Control y evaluación de resultados, lo que significa:
 1. Monitoreo y evaluación de productos o unidades de resultados con base en indicadores de desempeño
 2. Monitoreo o evaluación de impacto
3. Normatividad básica general y patrocinio

- a. Leyes y decretos
 - b. Reglamentos orgánico funcionales
 - c. Manuales generales
 - d. Patrocinio legal
4. Instrumentos gráficos básico o generales
- a. Organigrama estructural
 - b. Organigrama funcional
 - c. Organigrama de posición o de cargo

4.5.1.12 GESTIÓN ESPECÍFICA O MACRO ORGANIZACIÓN

1. Distribución de tareas
 - a. Al nivel de puesto
 - b. Al nivel de personal
2. Procedimientos y pasos con flujogramas de procesos, tiempos y costos
3. Formularios e impresos que tienen en cuenta:
 - a. Diseño respecto a contenido y código para informática
 - b. Tamaño de formulario
 - c. Colores
 - d. Número de copias
 - e. Tipo de papel o en su defecto
 - f. Utilización de disquete
4. Equipamiento, que de acuerdo a las necesidades puede ser:
 - a. Mecánico
 - b. Eléctrico
 - c. Electrónico
5. Espacio físico para lograr funcionalidad, seguridad e higiene
6. Diseño, flujo, archivo y evaluación y control de documentos, imprentas y bibliotecas

7. Técnicas de Administración de Personal o Recursos Humanos con los subsistemas técnicos siguientes:

- a. Clasificación y valoración de puestos que incluye los denominados agrupamientos
- b. Reclutamiento y selección de personal que incluyen:
 - 1. Diseño de pruebas y convocatoria a concursos;
 - 2. Entrevistas;
 - 3. Administración de pruebas mediante concursos competitivos cerrados y abiertos con o sin comparecencia;
 - 4. Evaluación de pruebas;
 - 5. Calificación y comprobación de requisitos mínimos; y
 - 6. Nombramiento y posesión.
- c. Régimen de remuneraciones
- d. Capacitación
- e. Evaluación del desempeño
- f. Sistema de mérito o Carrera Administrativa
- g. Seguridad, higiene y Psicología industrial

8. Normatividad específica

- a. Reglamentos técnicos y normas técnicas jurídicas
- b. Instructivos
- c. Manuales especializados
- d. Manuales específicos

Ahora, se va a establecer el Control Interno como un medio de verificación, mismo que va a permitir el establecimiento o planteamiento de indicadores de gestión.

4.5.1.13 VERIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Se debe partir de la base de que el control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de la institución, que proporciona seguridad razonable para que se protejan los recursos y se alcancen los objetivos institucionales.

Son elementos del control interno administrativo: el entorno del control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y la corrección oportuna de las deficiencias de control.

Los indicadores que se pueden obtener de la verificación del control interno administrativo, permitirán conocer:

Si se encuentra actualizada la normatividad básica general – Estatuto, reglamentos, manuales y si es eficiente por su oportunidad y aplicación y resultados.

Si las distintas clases de gráficos representativos de la organización y funcionamiento general así como de las posiciones o cargos están actualizados y responden a la realidad.

Si están racional y eficientemente distribuidas las tareas o trabajos, a nivel de puesto o cargo, es decir en las especificaciones de clase, pero sobre todo a nivel de personas para evitar el sobrecargo de unos y el déficit de trabajo de otros; para lograr la posibilidad de rotación de funciones, reemplazos adecuados en caso de licencias, permisos, comisiones o ausencias temporales o definitivas; y en suma, para mediante una auditoria de trabajo objetiva y debidamente evidenciada conocer si hay exceso de personal en unas áreas en perjuicio de otras y si se aprovecha o no de las habilidades, aptitudes y talentos reales en el desempeño

práctico del puesto por sobre la mera titulación profesional, que aunque es un importante referente no significa la prueba definitiva de la eficiencia que se la demuestra en la realidad laboral práctica.

Conocer los procedimientos y pasos con flujo gramas de procesos, tiempos y costos, para medir la oportunidad de las decisiones, la agilidad de los despachos y la atención pronta a los usuarios de los servicio y para conocer los costos de las demoras laborales injustificables y, para medir la calidad y el tiempo de los procesos que originan productos con sus respectivos costos. Se trata de uno de los análisis de auditoría de procesos más importantes, porque incluso utiliza técnica de control de calidad.

Se analizará la eficiencia en la utilización de formularios impresos mediante métodos convencionales o mediante instrumentos informáticos, para obtener economía y evitar desperdicios.

Equipamiento

Se tendrá en cuenta la demanda de equipamiento y se medirá su utilización eficiente para tareas propias de las unidades y dependencias, de manera de evitar la subutilización muchas veces costoso o la adquisición innecesaria.

Se detectará la organización física de la Institución y el aprovechamiento del espacio físico de locales y edificios, de manera que no exista perjuicio de la seguridad e higiene y sobre todo de la funcionalidad laboral evitando casos extremos o inadecuados de ventaja de físico y mobiliario para unos, con desmedro de los demás que se encuentren afectados por incomodidades e insalubridad, con efecto negativo en la salud física y sicológica y en la productividad y motivación laboral; además dentro de este análisis se debe detectar fenómenos de ruido, aireación y otros contaminantes que perjudican la eficiencia laboral e impiden el equilibrio psicológico y somático indispensables para la productividad.

Documentos y archivos

Se debe también examinar la organización de documentos y archivos y de bibliotecas e imprentas, así como la reproducción de documentos para combatir los desperdicios y los costos innecesarios o no oficiales.

4.5.1.14 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La gestión o administración de personal es un área de las más trascendentes y en su examen debe darse énfasis a los denominados subsistemas técnicos para que la actividad nos reduzca a dar énfasis a aspectos de permisos, licencias, permanencia inefectiva en el puesto y horario; obviamente sin perjudicar la disciplina necesaria en toda institución, pero orientado el examen a los subsistemas de administración de recursos humanos que constituye la parte técnica y científica de la gestión de personal.

Se deberá tomar en cuenta la existencia y actualización permanente de reglamentos técnicos, manuales y normas técnicas o jurídicas de carácter específico para el área.

Por la importancia del recurso humano y el capital institucional, es necesario desarrollar los subsistemas técnicos de administración de personal, para propósitos del examen de la gestión administrativa de la Institución.

Clasificación de puestos

Se examinará la clasificación de puestos vigente en la Institución; si está actualizada y cuál ha sido el método utilizado. Se verificará si existen estructuras ocupacionales (sector, servicio, área, grupo ocupacional, clase, serie, proceso) conforme a técnicas y normativas propias, que sean debidamente actualizadas y que satisfagan un elemento esencial de la clasificación de puestos como es la agrupación de tareas homogéneas, evitando que exista exceso en cantidad de números de clase frente al número de puestos.

Valoración de puestos

Se identificará si existe una adecuada valoración de puestos asignados a las clases de cargos de la escala remunerativa. Establecer que métodos se han utilizado para la valoración de puestos (alineamiento, gradación previa, comparación, método de puntos u otros).

Es importante conocer las clases o categorías remunerativas que permiten conocer la remuneración real del servidor, pues adicionalmente al sueldo básico, que puede significar un tercio o menos del total remunerativo existen las asignaciones complementarias (decimotercero, decimocuarto, decimoquinto, decimosexto sueldos, en proceso de unificación salarial, bonificaciones, fondo de reserva, etc.)

Régimen remunerativo

Se deben examinar los regímenes remunerativos a los que están sometidos los servidores de la Institución (laboral, contrato colectivo, contrato por servicios personales, régimen civil, régimen autónomo) y si se cumplen las normas que los regulan, para determinar si existe equidad y técnica en las remuneraciones. Es decir la auditoría de gestión en lo administrativo (auditoría laboral) da énfasis a los resultados reales: en el campo, en la efectividad del trabajo y da una ponderación relativa a la diplomación; en la productividad, para justificar los incrementos remunerativos generales, que en el sector público se denomina posibilidades de financiamiento fiscal; mercado de trabajo con base en encuestas de salarios, que tiene en cuenta la oferta y la demanda de trabajo; y la situación de la economía en general (inflación, recesión, etc.)

“Las alzas salariales y remunerativas no son instrumento adecuado para motivar e incentivar al personal porque no tiene en cuenta el mérito y la productividad individual.”

Reclutamiento y selección

Es preciso examinar estos subsistemas, por cuanto con el de reclutamiento se forma y dispone de una base de datos sobre candidatos en las distintas áreas y además es un referente en la demanda de trabajo del mercado laboral; con el subsistema de selección se señalan los elegibles a base de concurso y oposición u otras formas idóneas para contratación laboral y nominaciones.

Tanto en el sector privado como en el público, estos subsistemas, especialmente el de selección constituyen áreas críticas. En las instituciones públicas el problema puede ser a veces más agudo por razones políticas, compromisos y por el déficit de la oferta de trabajo en el conjunto de la economía laboral.

Con estos supuestos lo procedente será registrar cuantitativamente los hechos y formular observaciones para el inmediato, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el entorno institucional.

Para detectar posibles distorsiones en el subsistema de selección se deberá examinar que la normatividad del mérito no se aplique exclusivamente en una franja de personal de los nuevos ingresos y se legitime sin análisis el personal previamente existente al que no se le somete a ningún proceso selectivo de medición y mérito.

Se debe analizar también como indicadores, hechos y datos evidenciados las técnicas de selección como son la entrevista, el análisis documental, las pruebas y el banco actualizado de pruebas sociológicas y de conocimientos con comparecencia, los concursos cerrados o abiertos y los métodos técnicos que se aplican para medir el mérito y en lo posible cuantificarlo con objetividad y acierto.

En el proceso de seleccionar, una técnica fundamental es el periodo de prueba, que generalmente está normado y se deberá verificar su cumplimiento, para evaluar su desempeño en la actividad y realidad laboral concreta.

Capacitación y desarrollo profesional

La Ley de Educación Superior prevé y garantiza la capacitación y perfeccionamiento tanto de los docentes como de los empleados y trabajadores de sus instituciones, por lo que se deberá analizar sobre la demanda y oferta en este aspecto. Esto permitirá planificar la capacitación y desarrollo profesional (períodos, pensum de materias, horarios, insumos físicos y personal docente, controles administrativos, métodos de evaluación, recursos financieros, etc.)

Las formas de capacitación, como la exposición académicas, el análisis de casos, la investigación y el adiestramiento en servicio deben ser también objeto de examen; así como las técnicas que se utilizan: proyecciones, gráficos, entorno virtual, video conferencia, textos, Internet y otros. Lo importante es el resultado de la capacitación que debe ser evidenciado mediante el seguimiento sistemático y permanente.

Se examinará que la capacitación no resulte solo teórica y se desperdicie porque no está aplicada a mejorar y perfeccionar las tareas y responsabilidades concretas del servidor capacitado. Puede ocurrir que se seleccionen servidores cuyas funciones reales no están vinculadas con la capacitación, porque los cambios administrativos y comisiones de servicio separan al servidor de las tareas para las cuales fue capacitado y porque no se hacen encuestas, investigaciones y estadísticas demostrativas no solo de los aspectos cuantitativos de los cursos, seminarios, talleres y otros; y de los participantes, sino de los aspectos cualitativos que se miden por el resultado de mejoramiento del servicio, por efecto entre otros, de la capacitación.

Un área crítica que será también objeto de análisis es la capacitación y el desarrollo profesional mediante becas y pasantías dentro y fuera del país, en la que se puede encontrar distorsiones en la selección, control y evaluación de resultados así como en incumplimiento de los términos del contrato de la beca; o también la falta de divulgación del material de enseñanza y de multiplicación de

conocimientos mediante la responsabilidad de que el becario o pasante actúe como instructor de los conocimientos adquiridos.

Será preciso entonces que las Unidades académicas o dependencias solicitantes de becas o pasantías para sus servidores, controlen la vigencia de la normatividad y condiciones que las regulan, de manera que se cumplan las mismas.

El examen deberá también ser dirigido a la infraestructura de la capacitación, analizando su funcionalidad, espacio físico, equipamiento, financiamiento y su utilización o subutilización que se haga de los recursos.

Según se estime el crecimiento de las actividades de la capacitación, se deben analizar las perspectivas y visiones, tales como convenios con otros institutos de educación superior y con organismos institucionales.

Evaluación del desempeño o calificación de servicios

La conducta de los empleados debe estar orientada hacia el logro y los resultados de la Institución, conforme la misión, visión, objetivos y metas y de acuerdo a la planificación que se haya establecido. La participación de la conducta laboral puede ser directa cuando se trata de actividades o funciones operativas (servicios, fin o funciones verticales), o puede ser indirecta cuando se trate de actividades o funciones de apoyo (servicios, medio o funciones horizontales).

Las actividades directa, por su prioridad pueden ser ponderadas con el coeficiente 0.50 y cada una de las de apoyo, financieras y administrativas, con el coeficiente 0.25 cada una. Se debe dar en todo caso preferencia al análisis de las actividades directas.

Para la evaluación cuantitativa del desempeño se pueden optar por diferentes métodos pudiendo por ejemplo relacionar las actividades asignadas al servidor en volúmenes de trabajo o número de productos, con las actividades realmente cumplidas, para obtener resultados en términos absolutos y relativos.

Actividades cumplidas
Actividades asignadas

El resultado será medido por una escala de rendimiento, la cual dará como resultado una calificación entre inaceptable y excelente.

Se deberá tener en cuenta para la evaluación cualitativa el problema que puede suscitar por su condición subjetiva, lo que en la práctica ha originado que el subsistema se degenera.

Sin embargo los manuales y textos especializados presentan diferentes métodos para evaluar al personal, siendo los más destacados la evaluación por listas, por elección forzosa y por incidentes críticos. En cualquier caso cada institución es responsable de diseñar, instalar y actualizar sus propios métodos.

Seguridad e higiene laboral

El examen de este subsistema tiene como objeto principal el mantener una fuerza laboral saludable que brinde lo mejor de sí para el desarrollo de la Institución, entendiéndose por salud el completo bienestar físico y mental del servidor y no a la ausencia de enfermedad.

La seguridad constituye la erradicación de cualquier tipo de peligro que se pueda presentar en el trabajo y la higiene es la preservación de la salud del empleado.

Para aplicar el subsistema de seguridad e higiene existen dos enfoques:

- El enfoque basado en el lugar, es decir convertir al sitio de trabajo, a prueba de errores, y;
- El enfoque basado en la persona, lo cual implica la concientización y capacitación; de la misma.

A parte del manejo de equipos de protección y la existencia de un ambiente de trabajo sin factores contaminantes (ruido, radiación, etc.) se debe evitar todo lo que pueda producir estrés o factores estresantes.

Relaciones laborales

Se refiere a todo lo concerniente a la parte legal de la administración de recursos humanos, como son la legislación laboral vigente y la negociación con sindicatos o asociaciones de trabajadores legalmente constituida

Dentro de las relaciones laborales se deberá tener en cuenta también todo lo concerniente a la comunicación dentro de la Institución, ya sea de carácter formal, informal, ascendente, horizontal o descendente.

Psicología industrial o clima organizacional

Se refiere a los estados emocionales y mentales, la conducta y la personalidad de los integrantes del grupo humano, pues modernamente se reconoce que tienden a influir poderosamente en los resultados institucionales.

Las necesidades físicas, emocionales, de posición social, de logro y el impulso de realización explican, en mucho, el comportamiento de las personas en el conjunto labora.

Son condicionantes de la conducta de las personas: la herencia biológica, el medio físico, el grupo y la cultura.

En mayor o menor grado la conducta humano es proclive a la búsqueda individualizada no solidaria de beneficios y a la satisfacción de sus propios intereses, muchas veces con mengua del propósito colectivo laboral; es inclinada a lo fácil, lo placentero; a la imprevisión, a lo inmediato; olvida fácilmente las experiencias pasadas; las percepciones están influenciadas por el estado emocional.

Uno de los principales problemas de la organización es mantener un personal motivado que dé lo mejor de sí. Esto es beneficioso para el empleado y para la Institución. La motivación dependerá en gran parte del estilo de liderazgo que se aplique y es indudable que está relacionado estrechamente con el clima organizacional.

También son considerados como subsistemas de la administración de personal:

La administración de prestaciones y servicios tales como de salud, asistenciales y recreativos.

La investigación y estadísticas de personal

Aunque podría ser considerado como parte del sistema de información financiera integrada que incluye contabilidad, presupuestos, costos, datos gerenciales y nóminas; estas últimas con todas las demandas y clasificaciones que dan base a la investigación y estadísticas de personal.

La carrera administrativa o sistema de mérito

Este es otro subsistema que debe ser objeto de examen. La carrera administrativa pretende que el ingreso, la promoción, las remuneraciones, los estímulos y sanciones y la salida del servidor se produzca en función de los resultados y de la productividad del trabajo.

En muchas instituciones no siempre el mérito es el que prevalece en todo el proceso de la gestión del personal. Es necesario detectar evidencias en los distintos procesos, de selección, promoción, capacitación, becas, pasantías, etc., si se aplica el sistema de mérito.

Sobre la estabilidad e incluso perpetuidad en la permanencia de los puestos que ocasionalmente pueda darse, debe mantenerse un criterio en función del mérito, para combatir la inercia, la inmovilidad productiva, la sucesión hereditaria de los cargos y para lograr disminución de los costos. Esto permitirá un mayor esfuerzo

de los servidores de la institución y la desburocratización de su comportamiento laboral. En cualquier caso será necesario examinar la normatividad legal vigente sobre la materia.

Se establecen a continuación los componentes y subcomponentes que completan los indicadores de gestión que pueden obtenerse en la actividad administrativa de la Institución.

Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización

1. Economía
2. Eficiencia
3. Eficacia
4. Ecología
5. Ética
6. Calidad
7. Impacto
8. Indicadores financieros básicos
 - a. Liquidez
 - b. Endeudamiento
 - c. Rentabilidad global
 - d. Rendimiento
 - e. Capacidad de pago
 - f. Gestión financiera

4.5.1.15 ECONOMÍA

Como elemento de gestión se define a la Economía como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado:

“El indicador de Economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una Institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos”.

Algunos indicadores de economía que pueden obtenerse dentro de la gestión de una Institución, son los siguientes.

Capacidad de autofinanciamiento

Ingresos propios

Ingresos totales

Costo del servicio prestado

Costo estimado del servicio

Costo de atención al estudiante

Costo en otra Universidad

Indicadores de insumos

Número total de personas que laboran en la Universidad. (Es un indicador histórico que permite medir el incremento o reducción del personal, pudiendo establecer por grupos el número de docentes, empleados y trabajadores).

Personal año 2009

Personal año 2010

- Sueldos y salarios per cápita
- Gastos por servicio personal, per cápita

- Prestaciones sociales per cápita
- Horas extras per cápita

Costo de personal

$$\frac{\text{Valor total de la nómina de personal, por nivel (directivo, docente, adm, serv.)}}{\text{Valor total de la nómina de la Universidad}}$$

$$\frac{\text{Gasto total de la nómina}}{\text{No. Total de funcioaerios por nombramiento o por niveles}}$$

$$\frac{\text{Gasto por servicios personales}}{\text{Gastos de funcionamiento}} \times 100$$

Abastecimiento

$$\frac{\text{Compras en el periodo (año, semestre, mes, etc.)}}{\text{Presupuesto de compras}} \times 100$$

$$\frac{\text{Compras de equipo (período)}}{\text{Total gastos de inversión}}$$

Índice de participación de la contratación

$$\frac{\text{Valor total de contratación del período}}{\text{Presupuesto de inversión de la Universidad}}$$

$$\frac{\text{Gastos de inversión (por programa)}}{\text{Gastos de funcionamiento (RRHH, oficio o actividad)}}$$

Manejo de personal

Gastos de capacitación (docente, administrativo, servicios)
Número total de personal

Gastos de capacitación
Número total de personal capacitado

$$\frac{\text{Número total de personal capacitado}}{\text{Número total de personal de planta}} \times 100$$

Gasto de personal capacitado, por actividad
Gasto total de capacitación

Gastos de funcionamiento

Gastos de mantenimiento
Gastos generales

Gastos de operación
Número total de servicios ofrecidos

Análisis de contratos

Evaluar:

- Si existe disponibilidad presupuestaria y registros contractuales.
- Comparación de precios de los contratos con otros comerciales y establecer diferencias en calidad y cantidad.
- Grado de cumplimiento en ejecución, según términos contractuales
- Repercusiones internas y externas ocasionadas por sobrecostos
- Oportunidad en contratación

- Costos de procesos judiciales en relación contractual (incumplimiento, mala calidad, etc.)
- Verificación de procesos de control, informes de avance de obras, etc.

Análisis del manejo del recurso humano

Debe cumplirse en procesos de selección, incorporación, clasificación, motivación, entre otros, en los diferentes niveles, según disposiciones legales, disponibilidad financiera, criterio técnico, etc.

Clasificar al personal de planta y contratado, por niveles, cantidad, costos (sueldos, salarios, cesantías, pensiones, vacaciones, horas extras, para determinar:

- Costo total del personal
- Costo de personal por niveles
- Costo de personal contratado
- Costo promedio

Sobre la base de los datos obtenidos, analizar:

- Participación de cada uno de los niveles frente al total de gastos de personal
- Participación de gastos de personal frente a gastos de funcionamiento
- Establecer si la asignación de recursos financieros para el recurso humano fue razonable frente a la actividad o programa.

Análisis de recursos financieros

Elaborar un cuadro analítico en que se describan los ingresos financieros en cuanto a su origen y aplicación, para evaluar:

Origen

- La participación de los diferentes rubros respecto al total de ingresos
- Si los ingresos propios son representativos, evaluar la eficiencia en la recaudación de los mismos
- La composición de los recursos de los créditos (internos y externos)

Aplicación

- Participación por ítem frente al total del gasto
- Analizar causa y efecto del mayor rubro
- Evalúe si el porcentaje para inversión se ajusta a requerimientos de la Universidad, en el logro de sus objetivos.

Análisis y evaluación de costos ociosos de activos fijos de operación

Del total de activos fijos de operación involucrados en procesos de producción de bienes o servicios de la entidad:

- Determinar activos fijos subutilizados o destinados para actividades diferentes
- Definir costo de adquisición, capacidad instalada y de producción, ajustes por inflación, revalorizaciones, reparaciones (frecuencia y costo), mantenimiento, personal involucrado en su manejo, tiempo utilizado en el período, valor en libros, depreciación del período y acumulada, vida útil del bien, avance tecnológico y adaptaciones.
- Interrelacionar la información obtenida en forma coherente y razonable para medir incidencias en niveles de productividad y pérdidas o lucro cesante, para determinar cuánto está dejando de percibir la entidad por tener inoperantes activos fijos.
- Mantener costos ociosos reflejan una inadecuada administración de recursos físicos, lo que implica disminución de ingresos operativos y la

cobertura de bienes o servicios ofrecidos en detrimento del beneficio social que se reporta a la sociedad.

4.5.1.16 EFICIENCIA

Definida como “la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad”, los indicadores de gestión de eficiencia permitirán medir costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en la entidad, en sus unidades académicas, en sus laboratorios, programas, proyectos, etc.

Área de investigación

Constituyendo otro de los objetivos básicos de las Instituciones de Educación Superior, la universidad fomenta y ejecuta programas de investigación científica y tecnología; de ahí la necesidad de establecer indicadores de la gestión que realiza en este campo.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos aprobados}}{\text{N}^\circ \text{ de proyectos presentados}}$$

Respecto a su financiamiento, se puede determinar los recursos financieros y su porcentaje, destinado en el presupuesto institucional de un ejercicio económico, al programa de investigación.

$$\frac{\text{Costo presupuestado del programa de investigación}}{\text{Presupuesto General de la Universidad Central}} \times 100$$

Se puede establecer también el costo institucional de los proyectados, frente al costo total de los mismos.

$$\frac{\text{Financiamiento institucional}}{\text{Costo total de los proyectos}}$$

En tanto estos proyectos de investigación, son de diferente naturaleza y serán de importante beneficio social en cuanto concluyan; sin embargo es factible obtener indicadores de gestión relacionados por ejemplo con su ejecución, para establecer la oportunidad de su cumplimiento a una fecha determinada.

$$\frac{\text{Tiempo programado del proyecto}}{\text{Tiempo utilizado}}$$

O también relacionar los recursos financieros utilizados así mismo a una fecha, con el costo total del proyecto, de manera de establecer su correcta ejecución.

$$\frac{\text{Recursos financieros utilizados}}{\text{Costo total del proyecto}}$$

Se puede además determinar la participación institucional o de otra entidad en el financiamiento de un proyecto:

$$\frac{\text{Financiamiento institucional (o de otra entidad)}}{\text{Costo total del proyecto}}$$

Indicadores sociales

Para conseguir estos indicadores de eficiencia se debe obtener información de diferentes fuentes como: censo de población estudiantil, encuestas

socioeconómicas de los hogares, encuestas de ingresos, estadísticas, etc. Para su análisis es necesario que se disponga de normas técnicas en el desarrollo de los planes y proyectos, como son: coeficientes de rendimiento que midan la productividad al comparar los resultados obtenidos con los recursos establecidos; estadísticas históricas e indicadores comparativos relacionados con similares programas o proyectos.

4.5.1.17 EFICACIA

La eficacia de la Institución deberá ser medida de acuerdo al grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. “La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados”.

Es decir, es factible establecer la eficacia de un área, unidad académica, dependencia, proyecto, etc. de la institución, en tanto sus actividades sean planificadas, con objetivos específicos predeterminados y sean cuantificados. A manera de ejemplos aplicables se pueden citar:

Porcentaje de aprobación o deserción de alumnos en cursos de primer año

$$\frac{\text{Número de pacientes atendidos en el servicio médico universitario}}{\text{Capacidad potencial disponible}}$$
$$\frac{\text{Número de exámenes practicados en un laboratorio}}{\text{Capacidad potencial}}$$
$$\frac{\text{Tiempo requerido por servicio de un laboratorio}}{\text{Número de servicios prestados}}$$

Se podrían obtener así múltiples indicadores de eficacia de las actividades, académicas, administrativas en la producción de bienes, prestación de servicios,

ejecución de proyectos que realizan las unidades académicas y dependencias de la Universidad.

Como actividad complementaria para el análisis de la eficiencia, se puede aplicar encuestas y muestreo estadístico, seleccionando el tipo de servicio a evaluar y los beneficiarios del mismo, de manera que permitan determinar:

- Calidad del servicio de acuerdo con las normas y técnicas que lo reglamentan
- Oportunidad
- Tiempo promedio
- Agilidad en la prestación del servicio, etc.

Estos procedimientos son aplicables en la universidad, por ejemplo en la actividad que cumplen los docentes, en cuyo caso las encuestas se harían a los alumnos; o en los laboratorios y otras dependencias, con los usuarios o clientes de los servicios que prestan.

4.5.1.18 ECOLOGÍA

El Manual de Auditoría de Gestión conceptúa en esta área los tipos de indicadores de gestión ambientales y el proceso de desarrollo e implementación de los mismos. Se han establecido dos tipos de clases de indicadores ambientales:

Indicadores ambientales de calidad, que permiten medir la condición de características ambientales claves. Las características seleccionadas deben ser significativas en términos del nivel de impacto o escasez, o ser indicativas de que representan una medida global de calidad o tendencias básicas.

Indicadores ambientales de ejecución, estos miden la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente e incluyen indicadores secundarios que permiten valorar el efecto directo de políticas particulares, tales como el nivel de

actividad económica, la opinión pública, el número de áreas protegidas, la cantidad de energía generada, etc.

El proceso para obtener, desarrollar e implementar indicadores de gestión ambiental se señala en los siguientes pasos:

- Identificar las metas sociales relacionadas con los indicadores, considerando que la meta más importante que define el contexto de los indicadores es el desarrollo sostenible, “para asegurar la viabilidad del ecosistema, la protección, el mantenimiento y sostenibilidad de los recursos naturales, y la protección y realización de la salud y bienestar del ser humano”
- Idear una estructura donde operen los indicadores, de manera de establecer los límites conceptuales de la investigación y asegurar la factibilidad técnica y el desarrollo ordenado de los indicadores.
- Identificar criterios de selección para juzgar indicadores potenciales, como son la validez científica, disponibilidad de datos para demostrar tendencias, reacción a cambios ambientales, pertinencia de metas y objetivos, comparabilidad con metas y aplicabilidad a sustos de prioridad
- Consultar con personal que tiene información, expertos y usuarios potenciales, puesto que el desarrollo de indicadores preliminares supone consultas y revisiones extensivas.
- Verificar que los indicadores comunican el mensaje a la audiencia deseada de manera eficaz, es decir que el proceso debe probar y evaluar la eficacia de los indicadores.

4.5.1.19 ÉTICA

Los indicadores de gestión estarán dados en la conducta y el cumplimiento por parte de las autoridades, profesores, estudiantes, funcionarios, empleados y trabajadores de la institución, de las disposiciones legales vigentes, de los reglamentos institucionales, y de los códigos de ética.

Es decir, los indicadores de gestión éticos se pueden obtener al comparar la normatividad escrita y su cumplimiento, por parte de los servidores y estudiantes, cuya actuación y conducta deben ser ceñidas a esas disposiciones.

4.5.1.20 CALIDAD

La calidad, como elemento de gestión, se entiende como “la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario”.

En la institución, los indicadores de calidad, permitirán medir la satisfacción de los usuarios de los servicios y productos que ofrece, con relación a estándares establecidos por los mismos o estándares reconocidos; por ejemplo satisfacción de estudiantes con los programas de docencia, satisfacción de clientes con los servicios de laboratorios, etc.

Se pueden utilizar además encuestas o cuestionarios para obtener una respuesta directa de la manera en que son satisfechas las necesidades del cliente o usuario, interno o externo de la entidad.

Los indicadores de calidad se comprenden dentro del concepto de eficacia, en tanto responden a la capacidad de la institución para atender en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Pueden ser medidos los factores de

oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la prestación del servicio, comodidad y cortesía que se brindan en la atención.

4.5.1.21 IMPACTO

Como elemento indicador de gestión, el impacto “es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados”.

Se mide el impacto a través de:

- Notas de prensa sobre la repercusión del producto o servicio de la institución, que se produce en el ambiente, económico, social o ambiental.
- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades de los usuarios.
- Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro económico, social o ambiental.

Los indicadores de gestión de impacto que pueden obtenerse, son:

- Impacto tecnológico, por los cambios en tecnología y sus efectos en el desarrollo.
- Impacto institucional; los efectos en la capacidad institucional y en su desempeño.
- Impacto económico; los efectos en las familias, comunidad, en el sector, etc. y análisis de costo-beneficio.
- Impacto político; por los efectos en los partidos políticos, cambios en el método de gobierno y efectos en la gobernabilidad.
- Impacto social y cultural; mediante los efectos en las familias, en los patrones de empleo, en la comunidad, en la salud y en la educación.

Se han establecido dos tipos de índices de impacto

- a. Fundamentales o competitivos
- b. Causales

Indicadores fundamentales o competitivos

Son aquellos que la institución debe monitorear en forma permanente como condición para mantener su competitividad.

Estos índices son cuatro; a saber:

1. De rentabilidad
2. De satisfacción del cliente interno
3. De satisfacción del cliente externo
4. De competitividad

Indicadores causales

Son factores internos o externos que generan satisfacción o insatisfacción y que tienen efecto sobre los índices fundamentales.

Como ejemplo de índices de impactos causales se pueden citar:

1. De reclamos
2. De respuestas a reclamos
3. De despachos
4. De devoluciones
5. De visita a clientes
6. De post-venta
7. De desperdicios
8. De no calidad
9. De rotación

10. De reclamos de clientes internos
11. De cartera vencida
12. De recuperación de cartera
13. De respuesta a la competencia
14. De respuesta al mercado

El análisis estratégico así como el seguimiento de la gestión deberá hacerse alrededor de áreas vitales. Los factores a considerarse dependerán del nivel de análisis; así, a nivel institucional los índices serán macro y en las unidades operativas y estratégicas el análisis será más desagregado.

4.5.1.22 INDICADORES FINANCIEROS BÁSICOS

Estos indicadores son cocientes que permiten analizar rendimientos. Son importantes cuando se comparan diversos períodos.

Indicadores que miden la liquidez

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente

$$\text{Índice de Independencia financiera} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Índice de Solvencia o equilibrio financiero a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Equilibrio financiero a largo plazo} = \frac{\text{Capital}}{\text{Activo Corriente}}$$

$$\text{Índice de liquidez inmediata} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Inventarios temporales}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de liquidez o prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de semiliquidez} = \frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Liquidez de activo corriente} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Activo corriente}}$$

$$\text{Rotación de productos terminados} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inv. Promedio de productos terminados}}$$

$$\text{Plazo medio de productos terminados} = \frac{360}{\text{Rotación de productos terminados}}$$

$$\text{Rotación de materias primas} = \frac{\text{Costo de materia prima utilizada}}{\text{Inv. Promedio de materias primas}}$$

$$\text{Plazo medio de materias primas} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de materias primas}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Ventas de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Plazo medio de cuentas por cobrar} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

$$\text{Plazo medio de cuentas por pagar} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

Indicadores que miden la liquidez

$$\text{Índice de solvencia (endeudamiento)} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Índice de pasivo a capital permanente} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital permanente}}$$

$$\text{Índice de pasivo a patrimonio} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

Indicadores que miden la rentabilidad

$$\text{Rentabilidad Global} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el capital social} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social promedio}}$$

$$\text{Utilidad por acción} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Acciones en circulación}}$$

$$\text{Rentabilidad por acción} = \frac{\text{Utilidad por acción}}{\text{Valor nominal de la acción}}$$

$$\text{Dividendo por acción} = \frac{\text{Dividendo declarados}}{\text{Acciones en circulación}}$$

$$\text{Valor en libros por acción} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Acciones en circulación}}$$

$$\text{Rentabilidad operativa de la inversión} = \frac{\text{Resultado neto total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rentabilidad operativa del capital propio} = \frac{\text{Resultado operativo neto}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\text{Rentabilidad total del capital propio} = \frac{\text{Resultado neto total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Indicadores que miden el rendimiento

$$\text{Rendimiento de la ventas} = \frac{\text{Resultado neto operativo}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Rendimiento del Capital ajeno} = \frac{\text{Pasivo total X Resultado neto operativo}}{\text{Activo total X Pasivo total}}$$

$$\text{Rendimiento del endeudamiento} = \frac{\text{Rendimiento del capital ajeno}}{\text{Intereses pagados}}$$

Indicadores que miden la capacidad de pago

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{Total de intereses}}$$

$$\text{Cobertura total} = \frac{\text{Utilidad} + \text{Depreciación} + \text{Intereses}}{\text{Total de cuotas de principal e intereses}}$$

$$\text{Cobertura de pasivo} = \frac{\text{Utilidad} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}}{\text{Cuotas de principal deuda a largo plazo}}$$

Con los antecedentes expuestos y con la teoría presentada, lo que se pretende es impulsar a que el Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador comience con la Planificación Estratégica, Plantee de manera adecuada su Plan Operativo Anual (POA), realice su proforma presupuestaria y su Plan Anual de Contratación (PAC), para de manera paralela establecer el sistema de control mediante el uso de la Ficha Técnica y los indicadores de gestión, que al mismo tiempo, al unificar todos elementos formar lo que denominamos un tablero de comando.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de tesis en base a la investigación realizada en el Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador en el área relacionada con el manejo económico financiero, y aplicando los conocimientos obtenidos durante mi formación universitaria, es posible concluir:

1.- Que la gestión que tiene a su cargo el área financiera del Hospital del Día conjuntamente con la Dirección Financiera de la Universidad Central para el control de los ingresos y la ejecución del gasto, son de vital importancia a fin de ejecutar los proyectos y programas previstos, y el logro de las metas y objetivos contemplados en la Constitución de la República así como, las previstas en las leyes y reglamentos tanto internos como externos que rigen a la Universidad.

2.- La gestión financiera del Hospital del Día, sus procedimientos e instrumentos de control de los ingresos y de la ejecución de gastos, deben estar enmarcados necesariamente en las disposiciones legales y reglamentarias que norman la gestión administrativa y financiera de las entidades del sector público no financiero, descartando la liberalidad e improvisación de gastos y garantizando el manejo adecuado y transparente de los recursos del Estado a través del presupuesto institucional, incluyéndose en los mismos aquellos que se generan por la autogestión del Hospital del Día.

3.- La transparencia y el adecuado manejo de los ingresos y de los gastos que constituyen normas de conducta que deben ser practicadas de manera permanente en todas las instituciones del Estado y en las actividades del sector empresarial privado, es un modelo para el Hospital del Día, más aún cuando se trata de recursos ajenos en donde se debe demostrar la honestidad en su manejo y control. Estas normas y procedimientos de control no deben ser sólo de responsabilidad

del Director del Hospital, del Asistente Administrativo y Financiero o del área financiera en sí; sino de todos quienes hacen parte de la Universidad Central, principalmente de quienes conforman el Hospital del Día, que por ser una Unidad Ejecutora del Gobierno Central en materia presupuestaria, controla de manera independiente su presupuesto.

4.- El correcto y transparente control de los recursos del estado y de autogestión, sólo será posible cuando el Hospital del Día aplique de manera clara y absoluta, las Normas de Control Interno que han sido expedidas por la Contraloría General del Estado, para el control de ingresos y ejecución del gasto y poniendo especial énfasis en todo aquello que signifique el control previo y concurrente, para facilitar en su momento oportuno el control posterior que deba realizar la Auditoría Interna de la Universidad Central y la Contraloría General del Estado.

5.- Finalmente es necesario señalar que el Hospital del Día se ha sumado a la capacitación y perfeccionamiento del personal que labora en las distintas aéreas financieras inclusive el departamento de adquisiciones con respecto al buen manejo de la herramienta de contratación pública.

5.2.- RECOMENDACIONES

Considerando que el control contable y tributario es parte fundamental de la gestión del área financiera del Hospital del Día, identificado como una Unidad Ejecutora en el manejo independiente de su presupuesto, se estima pertinente proponer algunas recomendaciones generadas del proceso de investigación sobre la temática planteada, a fin de contribuir de alguna manera al mejoramiento y uniformidad en la aplicación de procedimientos e instrumentos para el control y presentación de la información contable, financiera y tributaria que tienen a su cargo el área financiera y su personal en el control de los ingresos y la ejecución del gasto bajo supervisión y control de la Dirección Financiera de la Universidad Central del Ecuador.

- 1.- Capacitar y difundir de manera permanente a todo el personal del área financiera del Hospital del Día, acerca de los procedimientos e instrumentos aplicables a las normas de control y gestión financiera vigente así como, de todos los cambios, supresiones, incorporaciones que realicen las entidades encargadas del control contable, financiero y tributario.
- 2.- Elaborar el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual como herramientas de planificación que permitan plantear una adecuada proforma presupuestaria y un adecuado Plan de Anual de Contratación.
- 3.- Que se homogenicen los instrumentos y papeles de respaldo de las transacciones a fin de facilitar con criterios uniformes el control previo, concurrente y posterior.
- 4.- Que se institucionalice la Ficha Técnica como un instrumento en el control de la gestión de todos quienes conforman el Hospital del Día de la Universidad Central.
5. Que se apliquen los indicadores de gestión propuestos con el objeto de mejorar la eficacia, eficiencia, efectividad productividad entre otras en todas y cada una de las áreas que conforman el Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador.
6. Que se realicen controles periódicos no sobre los objetivos cumplidos, esto es, no sobre el trabajo ejecutado, si no que se establezcan las medidas de control necesarias para corregir errores sobre la marcha, esto es, realizar un control concurrente y no posterior.
7. Implantar este modelo de gestión como una herramienta de planificación y control.

BIBLIOGRAFIA

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Reglamento Interno de la Nueva Universidad Central del Ecuador
- Estatuto de la Universidad Central del Ecuador
- Reglamento Interno del Hospital del Día
- Normas del Sistema de Administración Financiera “SAFI” del Ministerio de Economía y Finanzas, Publicación actualizada en:
www.mmree.gob.ec/ministerio/legal/normas_presupuesto.pdf.
- Legislación de Contabilidad Gubernamental, Quito, Editorial de la Corporación Estudios y Publicaciones. Corporación de Estudios y Publicaciones (2008)
- Acuerdo 326: Modificación Manual de Contabilidad Gubernamental, Ministerio de Economía y Finanzas 2010
- Catácora F. (1996) Sistemas y Procedimientos Contables, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill
- Poch, R. (1992). Manual de Control Interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.
- Normas Técnicas de Presupuesto (Actualizadas al 27/08/2010),
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. R.O. Edición Especial No.6 del 10 de octubre del 2002.
- Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno expedida el 28 de mayo del 2010.

- Redondo, A. (1993). Curso Práctico de Contabilidad General. Décima Edición. Editorial Centro Contable Venezolano. Venezuela.
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, publicado mediante Decreto 430 en R.O No. 247
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición
- Normas Ecuatorianas De Contabilidad (NEC), R.O. 291 de 02-10-99- Tribunal Constitucional.
- Resoluciones Del Servicios de Rentas Internas (S.R.I.), Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones 2003, Quito-Ecuador
- Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental (Actualizadas al 15/10/2010),
- Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público actualizado al 27 de agosto de 2010,
- Catálogo General de Cuentas Actualizado (Agosto 2010) y Acuerdos No 041 de 20 de febrero de 2008 y No 128 de 20 de mayo de 2008 y Registro Oficial
- Código Orgánico de Planificación Y Finanzas Publicas, Publicado mediante Registro Oficial Suplemento No. 306 del 22-10-2010