

A blurred photograph of a hospital hallway with a person in the distance and a sign that says 'CH 1'.

Gestión financiera en el control  
presupuestario del Hospital General Quevedo  
periodo 2020, plan de mejoramiento

FREDDY HERNÁN BUSTAMANTE VERA  
OSCAR FABIÁN MONCAYO CARREÑO  
YURY MARYURY VERGARA VERA



# Gestión financiera en el control presupuestario del Hospital General Quevedo periodo 2020, plan de mejoramiento

Gestión financiera en el control  
presupuestario del Hospital General Quevedo  
periodo 2020, plan de mejoramiento

FREDDY HERNÁN BUSTAMANTE VERA  
OSCAR FABIÁN MONCAYO CARREÑO  
YURY MARYURY VERGARA VERA



Gestión financiera en el control  
presupuestario del Hospital General Quevedo  
periodo 2020, plan de mejoramiento

©

FREDDY HERNÁN BUSTAMANTE VERA  
OSCAR FABIÁN MONCAYO CARREÑO  
YURY MARYURY VERGARA VERA  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo

2021,

Publicado por acuerdo con los autores.

© 2021, Editorial Grupo Compás  
Guayaquil-Ecuador

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador  
Primera edición

ISBN: 978-9942-33-506-7



Cita.

Bustamante, F., Moncayo, O., Vergara, Y. (2021) Gestión financiera en el control presupuestario del Hospital General Quevedo periodo 2020, plan de mejoramiento. Editorial Grupo Compás.

## **INTRODUCCIÓN**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, es una Institución Autónoma, con personería jurídica, recursos propios y distintos de los del fisco, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el sistema del seguro general obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

En los últimos 4 años en la ciudad de Quevedo, Provincia de Los Ríos de la zona de Planificación Territorial 5, se inició la construcción de un hospital de segundo nivel pertenecientes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en contribución al funcionamiento de la Red Interna del IESS y de la Red Pública Integral de Salud del territorio en mención.

El Hospital General Quevedo fue creado con la finalidad de fortalecer y mejorar la atención a los afiliados del IESS, y lograr ser una entidad modelo de salud en nuestro país y del mundo, por lo que las autoridades administrativas deben tomar decisiones acertadas en una buena planificación y en la ejecución de los recursos, lo que permitirá que cada una de las áreas logre alcanzar los objetivos propuestos.

La presente investigación titulada Gestión Administrativa Financiera y su Incidencia en el Control Presupuestario Técnico y Sanitario del Hospital General Quevedo Periodo

2020, Plan de Mejoramiento, tiene como finalidad diagnosticar la situación actual a través de los problemas identificados en la planificación y ejecución presupuestaria, en los departamentos de financiero, compras públicas, servicios generales, talento humano, tic, comunicación social y las direcciones técnicas del área médica.

### **UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

La Ley Seguridad Social (2001), en el Art. 16 precisa “El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) como entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional” (pág. 5).

Por ello, la Ley de Seguridad Social (2001), establece en el Art. 18 “La autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, la ejercerá el IESS a través del Consejo Directivo, mediante la aprobación de normas técnicas y la expedición de reglamentos y resoluciones que serán de aplicación obligatoria en todos los órganos y dependencias del Instituto” (pág. 6).

Según la Ley de Seguridad Social (2001) en el Art. 53 estipula, “El Presupuesto Consolidado del IESS incluye, además de las operaciones administrativas y de inversión de excedentes financieros del Instituto, las provisiones de ingresos y egresos del Fondo Presupuestario de cada uno de los seguros obligatorios, de Salud, Riesgos del Trabajo, Pensiones, y del régimen especial del Seguro Social Campesino”.

La administración financiera de los establecimientos de salud de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, comprende las operaciones correspondientes a los aspectos técnicos de gestión presupuestaria.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social posee 49 establecimientos de primer nivel de atención, 50 pertenecen al segundo nivel de atención y solo 3 establecimientos son de Tercer Nivel de Atención.

A nivel nacional ninguna unidad médica perteneciente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, han podido lograr una ejecución presupuestaria de acuerdo a la meta establecida en cada centro de responsabilidad.

En las unidades de tercer nivel de atención, donde se resuelven problemas de salud de alta complejidad, no pudieron llegar a un porcentaje de ejecución presupuestaria considerable frente al presupuesto codificado, durante el año 2020.

En las unidades de segundo nivel de atención, donde se resuelven problemas de salud de mediana complejidad, tampoco llegaron a un porcentaje de ejecución presupuestaria considerable frente al presupuesto codificado, durante el año 2020.

En las unidades de primer nivel de atención, donde se resuelven problemas de salud de menor complejidad y más cercano a la población, cumplieron con un porcentaje de ejecución presupuestaria más representativo en base al presupuesto codificado, durante el año 2020.

### **Contexto Meso**

Las unidades médicas de la provincia de Los Ríos, se encuentran bajo la jurisdicción de la Dirección Provincial y comprende: Hospital General Babahoyo, Hospital General Quevedo, Centro de Salud A – Vinces y Centro de Salud A – Ventanas.

Estas unidades médicas son instituciones de salud tipificadas como nivel II y nivel I de acuerdo con la complejidad y prestaciones que se efectúan.

Estas unidades forman parte de la red de servicios de salud de acuerdo con el modelo de salud del Ecuador. Se rigen por el ordenamiento jurídico nacional y normativa propia a través de las resoluciones del Consejo Directivo del IESS y de las disposiciones de la Dirección General.

Las actividades que se realizan en los hospitales y centro de salud A de la provincia de Los Ríos, se establecieron conforme a la resolución C.D. 560 y 561; en la cual se organizaron por atribuciones, funciones y responsabilidades, establecidas las unidades de II nivel en: procesos gobernantes, sustantivos, adjetivos de apoyo y adjetivos de asesoría, las unidades de I nivel conformadas en: procesos gobernantes, sustantivos y de adjetivos.

El presupuesto de estas unidades se estructura en base a las necesidades de las diferentes áreas requirentes, con la finalidad que el Consejo Directivo apruebe el presupuesto solicitado para la ejecución de las diferentes necesidades, buscando cumplir los objetivos y metas institucionales.

Según la Ley de Seguridad Social (2001), en el Art. 121 estipula que “La entrega de los recursos presupuestarios asignados en el contrato de cada unidad, será responsabilidad del Director de la Administradora, contra la facturación de la actividad médica producida”.

La asignación presupuestaria va conforme a los grupos presupuestarios más representativos dentro de cada unidad médica en su presupuesto debidamente aprobado.

En las unidades médicas de la provincia de Los Ríos, cumplieron con un porcentaje de ejecución presupuestaria más representativo en base al presupuesto codificado, durante el año 2020.

### **Contexto Micro**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), mediante resolución No. C.D. 532 de fecha 5 de agosto de 2016, del Consejo Directivo aprueba la creación del “Hospital General Quevedo”, con domicilio en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, perteneciente al segundo nivel de atención como Hospital General y se inauguró el 5 de enero del 2017, ubicado en la parroquia 24 de mayo, Av. San Rafael,

junto al Terminal Terrestre, esta casa de salud ayuda a cubrir la gran demanda de atención a los afiliados que actualmente tiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a nivel nacional.

El hospital cuenta con una cartera de servicios de farmacia, consulta externa, emergencia, urgencias, centro obstétrico, centro quirúrgico, hospitalización clínica, hospitalización quirúrgica, hospitalización obstétrico-pediátrico, hospitalización aislados, terapia intensiva adultos y terapia intensiva neonatal, apoyo de diagnósticos como: laboratorio e imagenología, además se cuenta con el servicio de rehabilitación física, ocupacional y lengua, otros servicios ofertados como colonoscopias, ligaduras de varices esofágicas y endoscopia, esta casa de salud inició con la colaboración de 343 funcionarios y actualmente en este periodo fiscal son 597 servidores, de los cuales están distribuidos por: 420 personal de salud, 79 personal administrativo, 35 internos de medicina, 33 internos de enfermería, 10 internos de nutrición, 20 devengantes de beca.

Existen denuncias de los afiliados sobre el servicio, la atención, la falta de medicamentos e insumos que brinda el hospital, teniendo en cuenta que en el área de consulta externa se atiende un promedio de 163,583 afiliados y

124,440 en el área de emergencias, es decir, afiliados y no afiliados, obteniendo un promedio total de 288,023 atenciones, considerando que se ha brindado atención a la red pública integral de salud, se cree que existe un débil reclutamiento del personal a nivel operativo por falta de especialistas en nuestra zona, en muchas ocasiones se carece de atención personalizada afectando el nivel de aceptación de la institución, se observa que existen procesos de los diferentes departamentos que se ejecutan en un tiempo muy prolongado al que fue planificado, además también los agendamientos de citas médicas que por la cantidad de demanda que existe conlleva a la insatisfacción de los usuarios.

De acuerdo al funcionamiento del Hospital General Quevedo (IESS), existen procesos no ejecutados en su totalidad, esto se debe a la poca utilización de controles de los departamentos administrativos y hospitalarios, también se observa que los canales de comunicación integral al interior de los departamentos son débiles, afectando el seguimiento y monitoreo de los procesos que influyen en la ejecución del presupuesto.

El Hospital General Quevedo en el año 2020, manejó un presupuesto asignado de \$20.001.870,36 y un presupuesto

codificado de \$ 23.029.256,44, de lo cual se obtuvo un presupuesto devengado de \$ 19.262.874,15 logrando una ejecución presupuestaria del 83.65%.

El escaso empeño y desconocimiento de las normativas legales vigentes, por parte de los funcionarios en cada una de las áreas operativas y administrativas del hospital, ocasionan que el presupuesto codificado por la Subdirección Financiera de Planta Central, no se ejecute en su totalidad frente al presupuesto devengado.

En la actualidad en el Hospital General Quevedo, existe ineficiencia en el cumplimiento de la planificación y ejecución presupuestaria del 83,65% frente al presupuesto codificado, no permitiendo cumplir un adecuado porcentaje con la meta establecida en los indicadores de gestión, ocasionando también una baja ejecución del Plan Anual de Contratación (PAC) del 52%, causando incumplir con las normas y reglamentos del Ministerio de Finanzas, en la que define que se debe elaborar el presupuesto del siguiente periodo fiscal en base al monto utilizado en el año anterior. El poco cumplimiento en la ejecución del mismo causará una afectación en el siguiente periodo en el presupuesto asignado por Planta Central, por cuanto disminuirá la asignación y

debilitará la adquisición de recursos necesarios para la atención de los afiliados.

Por otro lado, existe escaso desconocimiento en características y uso de algunos dispositivos médicos que ha adquirido esta unidad médica, lo que conlleva a tener dispositivos médicos sin rotación afectando el indicador que mide el correcto abastecimiento de los mismos.

Además, existe un bajo porcentaje de ejecución en el Plan Anual de Contratación, debido a los procesos de contratación de bienes y servicios que no se desarrollaron en el tiempo planificado.

La falta de compromiso en el cumplimiento de las metas de todos los indicadores que reportó la unidad médica, hizo que se encontrara en un ranking de posición en el Índice de Gestión Estratégica de 19 y un porcentaje del 73,44% a Nivel Nacional.

De acuerdo al contexto que presenta el Hospital General Quevedo, existe una incorrecta planificación y ejecución presupuestaria en los procesos de contratación, lo cual afecta la gestión administrativa financiera de la institución.

**¿De qué manera la planificación y ejecución  
presupuestaria incide en la gestión administrativa  
financiera del Hospital General Quevedo periodo  
2020?**

Para el progreso de los hospitales en nuestro país, una de las bases primordiales es la apropiada aplicación del control en los procesos administrativos, los mismos que influyen en la ejecución presupuestaria.

El análisis en el control interno de la planificación y ejecución presupuestaria, permite evaluar los procesos administrativos utilizados en esta casa de salud para la ejecución presupuestaria y mediante este, se emite recomendaciones que aportan a la toma de decisiones de los directivos, lo cual ayuda al progreso del hospital.

El presente proyecto permitió evaluar la gestión administrativa financiera y su incidencia en el control presupuestario técnico y sanitario del Hospital General Quevedo periodo 2020 y servirá para potenciar el control interno de los procesos que llevan a cabo los diferentes departamentos, lo que contribuirá al desarrollo y cumplimiento de la planificación, fomentando métodos apropiados en los procesos de compras y pagos, los que optimizarán la ejecución del presupuesto del Hospital General Quevedo.

## **Hospital**

El hospital es una institución que se dedica a la presentación de un servicio prioritario que consiste en la correcta atención sanitaria (preventiva, curativa y rehabilitadora a un grupo de población que así lo quiere. En la prestación de dicho servicio se necesita cierto tipo de productos: una radiografía, unos análisis, una receta que son instrumentos intermedios necesarios para la prestación del servicio, pero no constituyen el servicio en sí mismo. (Carmen, 2011, pág. 15)

## **Seguridad Social**

La seguridad Social se refiere al régimen de salud y pensión, pero va más allá por cuanto involucra derechos fundamentales de los ciudadanos comunes, así como de comunidades vulnerables tales como los de los niños, personas con discapacidad o de la tercera edad que no pueden valerse por sí mismos, para quienes el Estado tiene la obligación de proveer dicha seguridad y bienestar. (Dominguez, Alejandro, & Soto, 2012)

## **Empresa**

Se entiende por empresa la entidad integral por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objeto principal es la obtención de utilidad financiera o social, como la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un

administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. (Alvarez & Faizal, 2013, pág. 14)

### **Planificación y programación**

El gerente del hospital o de un departamento, debe implementar todo el proceso y los recursos para realizar la planeación estratégica de la entidad, con sus funcionarios y con su total aprobación. Debe fijar las prioridades para las actividades, el volumen de trabajo, los recursos disponibles, el análisis de las fortalezas, debilidades y planes específicos de operación según un calendario. (Alvarez & Faizal, 2013, pág. 12)

### **Administración Pública**

La administración pública está sujeta a un derecho especial. La finalidad basada en el principio de eficacia, era relajar las reglas de la contabilidad pública, de financiación de las entidades locales, de contratación administrativa, de procedimiento administrativo, de funcionarios públicos, del sometimiento a la jurisdicción contencioso administrativa, realizando sistemas de gestión empresarial. (Garcia, 2011, pág. 73)

## **Organización**

Podemos definir la organización de una empresa como la acción y el efecto de coordinar el trabajo de varias personas, mediante la asignación de tareas o funciones específicas a cada una de ellas, con el propósito de conseguir unos objetivos comunes. (Sanchez, Herrero, & Hortiguela, 2013, pág. 4)

## **Gestión**

La gestión por procesos hace alusión para su integración a los procesos críticos, es decir los que le agregan valor al producto final o que afectan al cliente y a las partes interesadas, por ello de la importancia que identificarlos y conocer su interrelación, ya que la salida de uno puede ser la entrada de otro, de tal forma permitan trabajar por una adecuada gestión. (Batista & Estupiñan, 2018, pág. 19)

## **Eficiencia**

Consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. (Silva, 2007, pág. 27)

## **Eficacia**

Se refiere a la capacidad de satisfacer los deseos y necesidades de la sociedad, de los seres humanos, a través del suministro de productos, bienes o servicios, como también es la capacidad de una organización para maximizar ganancias por cualquier medio, incluyendo no solo la eficiencia técnica de sus procesos sino la dirección de los inputs y outputs del entorno, medios políticos u otros. (Fernandez & Sanchez, 2006, pág. 63)

## **Proceso**

Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs), se define como una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno. (Mallar, 2010, pág. 7)

## **Control**

El control se define como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la unidad, diseñado para proveer seguridad razonable en

relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguardar de activos. (Mantilla, 2013, pág. 13)

### **Evidencia en Salud**

El concepto de evidencia científica en salud se ha transformado en sinónimo del resultado de un tratamiento sistemático de la información, cuyo objetivo último radica en el apoyo en la toma de decisiones en políticas de salud pública y en escenarios clínicos, estableciendo una discusión que gira en torno al componente metodológico de los artículos, con resultados variados y uniendo la información que bajo otros contextos no tendría interacciones entre sí, de hecho, el concepto de “evidencia” se asocia hoy en día al buen trabajo científico. (Oliva & Buhring, 2011, pág. 173)

La estrategia empresarial tiene como objeto de estudio la forma en que las empresas se relacionan con su entorno a fin de alcanzar sus objetivos en el futuro. Estos tres elementos, empresa, entorno y objetivos, interactúan entre sí en un diálogo continuo, mediante el cual la empresa trata interpretar su entorno, valora y moviliza sus recursos, para

ofrecer bienes y servicios, y recibe la respuesta del mercado en forma de resultados. (Ventura, 2009, pág. 4).

El presupuesto es uno de los instrumentos de administración de costos más usados, y valorados para la reducción y control de costos. Los defensores de los presupuestos llegan a afirmar: que el proceso de elaboración de presupuestos obliga al gerente, a ser mejor administrador y coloca a la planeación en primer lugar en la mente de éste. (Santiago, 2018, pág. 11)

El ciclo del presupuesto público corresponde a un proceso de asignación de recursos que pertenecen únicamente a la comunidad y por lo tanto su manejo debe ser eficiente y transparente. A través de la asignación de recursos en el presupuesto público, se busca alcanzar un nivel óptimo de redistribución del ingreso, es decir, que los que tienen más aporten más para la satisfacción de las necesidades colectivas. (Rodríguez, 2018, pág. 11)

El compromiso constituye la adquisición a terceros de bienes o servicios, encargarles la realización de obras o efectuarles transferencias sin contraprestación; acciones de las que se derivan afectaciones o aplicaciones presupuestarias provisionales, las que mientras no se conviertan en obligaciones pueden ser anuladas total o parcialmente por las mismas autoridades que los contrajeron. El compromiso

existe hasta que las obras se realizan, los bienes se entregan o los servicios se prestan; una vez cumplidos esos condicionantes, el compromiso se convierte en obligación, generándose el gasto. (Carreño & Jara, 2015, pág. 41)

### **Devengado**

En la contabilidad Gubernamental los hechos económicos serán registrados en el momento que ocurran, haya o no movimiento de dinero, como consecuencia del reconocimiento de derechos u obligaciones ciertas, vencimiento de plazos, condiciones contractuales, cumplimiento de disposiciones legales o prácticas comerciales de general aceptación. (Carreño & Jara, 2015, pág. 54)

### **Modificación Presupuestal**

Las modificaciones netas (adiciones, reducciones y traslados) miden las variaciones posteriores a la proyección inicial del presupuesto de ingresos y gastos. Al analizar este indicador se evalúa el replanteamiento de la administración en la ejecución presupuestal, influyendo de igual manera en los propósitos, objetivos y metas desarrollados por la entidad. (Romero, 2013, pág. 59)

Mucho se ha dicho sobre lo densa y compleja que es la investigación, sobre todo cuando se realiza por primera vez, porque se la considera una actividad para especialistas que

poseen un conglomerado de conocimientos sobre paradigmas, posturas epistemológicas, metodológicas, técnicas e instrumentos de investigación. Además, mucho se ha escrito sobre diferentes tipos de investigación entre disciplina, así como terminologías específicas. (Vargas, 2009, pág. 159)

### **Planificación Estratégica**

“Toda empresa que compite lo hace según una estrategia de empresa, esta estrategia puede ser desarrollada de una forma explícita, a través de un proceso de planificación, o implícita, debido a la interacción de las actividades de las áreas funcionales, el énfasis dado a la planificación estratégica por parte de las empresas más avanzadas y competitivas, refleja el hecho de que son mayores los beneficios de realizar una planificación estratégica explícita que implícita, ya que asegura, al menos, que las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas hacia el mismo objetivo”. (Martínez, 2007, pág. 5)

### **Principios de la Planificación**

“La programación, cualquiera que sea el campo en que se la aplique, se inspira en ciertos conceptos fundamentales de validez general, estas ideas han sido agrupadas y definidas en forma de principios básicos de la programación, a fin de completar las explicaciones anteriores, conviene estudiar

estos principios y precisar sus alcances y validez, los principios básicos de la programación son los de racionalidad, de previsión, de universalidad, de unidad, de continuidad y de inherencia”. (Martner, 2010, pág. 9)

### **Política y Estrategia**

Según las políticas y estrategias las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan, estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia, la política y estrategia tiene como objetivo orientar la organización para que sea capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, así pues, será necesario conocer con exactitud cuáles son dichas necesidades y expectativas, y a partir de ellas hacer el desarrollo del marco estratégico correspondiente. (Martínez, 2007, pág. 29)

### **Enfoque de la Gestión Estratégica**

En los últimos años han surgido estudios acerca del problema estratégico que no solo se refieren a la adaptación al contexto, como variable básica de estudio, ni tampoco pierden de vista la compleja dinámica de la realidad, sino que pretenden

construir una vía teórica alternativa que conciba a la estrategia como un elemento de incidencia en el contexto, especialmente en lo referente a la compleja construcción de espacios para la realización de los proyectos de los grupos sociales, que así buscan hacer realidad su perspectiva del mundo. (Arellano, 2013, pág. 25)

### **Información necesaria para la planificación financiera**

La planificación financiera se trata de obtener previsiones sobre los valores que tomarán las principales variables de gestión en el futuro, como consecuencia de actuaciones concretas. Estos valores estarán recogidos en los documentos contables que, con carácter previsional, se elaborarán partiendo de la información de los estados contables de la empresa y de las modificaciones que convenga realizar, de acuerdo con la estrategia y las acciones programadas.

(Ferraz, Román, & Cibrán, 2013)

### **Función de Finanzas Públicas y Presupuesto Público**

“Esta función está referida a los recursos que necesita adquirir una organización pública para generar los productos que por ley está obligada a producir, estas finanzas públicas se plasman en un instrumento legal que se denomina Ley de Presupuesto Público u Ordenanza de Presupuesto Público,

todos los ingresos y todos los gastos que realice una institución gubernamental deben, por mandato legal, estar reflejados en el presupuesto público”.

(Zambrano, 2011, pág. 35)

### **Objetivos del presupuesto**

“Es posible determinar entonces, que los principales objetivos que persigue el presupuesto son los que se detallan a continuación.

- Analizar la situación del micro y marco entorno.
- Planificar la situación económica y financiera en un horizonte temporal.
- Integrar la planificación con las cifras financieras y económicas para el logro de los resultados esperados.
- Coordinar las necesidades de todas las áreas de la empresa para que se asegure la operatividad y cumplimiento de objetivos”. (Santiago, 2018, pág. 28)

### **Ventajas y limitaciones del presupuesto.**

#### **Ventajas**

- a) Define una línea base sobre la cual se desarrollan las principales actividades del ente económico.

- b) Permite adoptar medidas con respecto a superávit o déficit presentados con respecto al logro de objetivos.
- c) Contribuye a la acertada toma de decisiones del ente económico.

### **Limitaciones**

- a) Al ser un proceso coordinado por el ser humano, la elaboración del presupuesto puede estar sujeta a errores.
- b) Pueden omitirse factores importantes en la definición de escenarios financieros que pueden afectar la consecución de la planificación aprobada. (Santiago, 2018, pág. 30)

### **Importancia del presupuesto**

El presupuesto cobra importancia también, en tanto puede ser utilizado como instrumento para el desarrollo; sirve para ordenar y controlar el gasto minuciosamente, en el corto plazo, es una técnica especializada e interdisciplinaria, además, abarca programas y proyectos de cualquier índole; emplea dimensiones reales y financieras a la vez; es un instrumento eficaz para el control del gasto y para el

cumplimiento de las operaciones de la empresa o institución.  
(Santiago, 2018, pág. 33)

### **Las Funciones del Presupuesto**

Según las funciones del presupuesto es objeto de intensas negociaciones en la Legislatura, donde los parlamentarios buscan asegurar financiamiento para proyectos de su interés o exigir una mejor fundamentación al gobierno sobre sus propuestas, para los ministerios y organismos públicos la formulación del presupuesto es una instancia clave para el futuro de sus programas, y la ejecución del mismo es seguida con extremo cuidado ante la posibilidad de que se cometan errores o se incurra en demoras que puedan tener consecuencias sobre los presupuestos futuros. (Marcel, Guzmán, & Sanginés, 2014, pág. 32)

### **Clasificación de los presupuestos**

Para que las empresas y entes gubernamentales puedan subsistir en el entorno, que cada vez es más competitivo, cuyo riesgo se acrecienta con mayor fuerza, se requiere la planificación y proyección de las actividades, y cifras económico-financieras dentro de un umbral de tiempo, por lo que los presupuestos se constituyen como una herramienta

útil para dicho propósito, y para la toma de decisiones acertada. (Santiago, 2018, pág. 34)

### **Componentes de una buena gestión presupuestaria**

“La gestión presupuestaria como algo más que una cuestión técnica o económica, en particular, de este análisis se desprende una definición de la calidad de la gestión financiera pública compuesta por cuatro elementos:

1. Efectividad marco: lograr los objetivos de la política fiscal macroeconómica, expresados normalmente en función de los grandes agregados fiscales que inciden sobre la demanda y la actividad económica.
2. Eficiencia en la asignación de recursos: distribuir los recursos públicos de modo que se reflejen las prioridades y preferencias de la ciudadanía, expresadas a través del sistema de representación política.
3. Eficiencia en el uso de los recursos: lograr que las instituciones públicas optimicen el uso de los fondos asignados y los recursos humanos y técnicos con que cuentan para alcanzar las metas comprendidas en el proceso de asignación de recursos.
4. Transparencia en la generación y el uso de los recursos fiscales: esto implica reconocer que dichos recursos se obtienen de la ciudadanía en el ejercicio de potestades

públicas, las cuales son otorgadas a través de la legislación”. (Marcel et al., 2014, pág. 45)

### **Técnicas Presupuestarias**

Las técnicas presupuestarias según (García 2014) “En esta fase se define la estructura del presupuesto, teniendo en cuenta los objetivos institucionales y seleccionando las categorías presupuestarias, que son las siguientes: Funciones, Programas, Subprogramas, Actividades y Proyectos”.

### **Fases del Proceso o Ciclo Presupuestario**

Fase I: Pre - iniciación o programación presupuestaria

Esta primera fase comprende la realización del análisis del marco y micro entorno, la elaboración de directrices presupuestarias, la preparación de la planificación estratégica institucional, la elaboración y revisión de los planes operativos y objetivos de cada área; y concluye con la socialización de las directrices y planes a todas las áreas involucradas en la elaboración del presupuesto.

Fase 2: Elaboración o formulación presupuestaria

Esta segunda fase comprende el establecimiento de programas, proyectos y actividades, la conversión de los

programas a unidades monetarias en un horizonte de tiempo y concluye con la preparación del informe de elaboración o formulación del presupuesto a la instancia aprobadora.

### Fase 3: Aprobación

De manera general, la etapa de aprobación del presupuesto comprende la revisión de informes, análisis y pertinencia del instrumento financiero, la realización de ajustes para mejorar los resultados que se espera obtener, la aprobación final del presupuesto, la socialización de la estimación final aprobada y la disposición de su cumplimiento y seguimiento.

### Fase 4: Ejecución presupuestaria

Esta fase comprende la asignación de recursos de acuerdo a los techos presupuestarios aprobados, la puesta en marcha de actividades encaminadas a dar cumplimiento a la planificación aprobada, con base en el devengamiento de gastos que conforman el presupuesto aceptado, y la presentación de informes de ejecución del instrumento periódicamente.

### Fase 5: Evaluación y seguimiento presupuestario

En ambos sectores: privados y públicos, la siguiente etapa que conforma el ciclo o proceso presupuestario, es aquella denominada evaluación y seguimiento presupuestario. Esta

etapa comprende la definición formal de la metodología a utilizar para realizar el monitoreo del cumplimiento presupuestario, la presentación de informes de seguimiento entre lo ejecutado y lo planificado, el análisis de las variaciones significativas presentadas y la implementación de medidas correctivas para mejorar los resultados.

#### Fase 6: Cierre y liquidación presupuestaria

Esta etapa comprende el análisis crítico de los resultados finales obtenidos, la identificación de causas y efectos de las principales desviaciones que se presenten entre lo ejecutado y lo inicialmente aprobado, tanto en la planificación como en el presupuesto, así como también, la presentación de informes consolidados y la concientización de las experiencias previas para los próximos periodos. (Santiago, 2018, pág. 26)

### **Cédula Presupuestaria**

Las matrices que se realizan para los presupuestos son llamadas comúnmente como cédulas presupuestarias, las cuales son cálculos que enlazan la información de los datos de los recursos entre matrices (cédulas presupuestarias) y los resultados de las cédulas calculadas. Las cédulas presupuestarias se enumeran con la idea de hacer un índice de cédulas, la numeración depende del analista de costos y la

cantidad de cédulas que desarrolle, según la necesidad de análisis que requiera ejecutar. (Rincón Soto & Narváez Grisales, 2017, pág. 20)

### **Gasto Público en Salud en el Ecuador**

Según el gasto público en salud en el Ecuador indica que, en el año 2000, la inversión social como porcentaje del PIB fue del 2,8%, mientras que desde el 2006 se ha aumentado progresivamente hasta alcanzar el 8,3% actual, durante el año 2011 el gasto total en salud en el Ecuador fue de US\$1.632 millones, y de US\$1.640 millones en el 2012, durante dichos años el gasto en salud representado como porcentaje del PIB fue de 2,8% y 2,5%, los más altos en los últimos 12 años. (Carriel, 2012, pág. 57)

### **Los Indicadores de Gestión y la Planificación Estratégica**

Los indicadores de gestión y la planificación estratégica resultan de un proceso de traducción o despliegue de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión, igualmente resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la compañía, deben transmitir la estrategia corporativa a todos los empleados, dicha estrategia no es más que el plan o

camino a seguir para lograr la misión, todo el personal debe entender cuál es la estrategia y de qué forma está contribuyendo con su trabajo y su rendimiento individual a lograr el resultado global. (Rincón, 2012, pág. 50)

### **Indicadores Financieros del Sector Público**

Los indicadores del sector público en finanzas, se entiende el manejo de los ingresos y egresos del Estado a través del sector público, ello contempla todas las fuentes de recursos de las que dispone el sector público, así como su canalización a diferentes partidas del gasto, por el lado de los ingresos, se encuentran los impuestos, la deuda, derechos, aprovechamientos y los precios y tarifas de los bienes del sector público y, por otra parte, los recursos destinados a educación, desarrollo científico tecnológico, salud, defensa, creación de infraestructura productiva y en general, el gasto destinado al fomento económico. (Cabrerá, Gutiérrez, & Miguel, 2005, pág. 17)

### **Para qué se utilizan los indicadores**

En el ámbito público el tema de la evaluación cobra una importancia mayor en la medida que a diferencia del sector privado los parámetros para identificar el cumplimiento de

resultados requiere construir medidas explícitas de lo que se considera un buen desempeño, las instituciones públicas, no cuentan con la “última línea del balance” o “bottom line” que tienen las instituciones privadas a través de indicadores tales como la utilidad y otros, en efecto, la justificación de la existencia pública de esa entidad gubernamental, está dada por un mandato legal, que la faculta a realizar dicha producción de bienes y servicios, sin establecer muy claramente cuál es el resultado esperado, a diferencia del sector privado, las instituciones públicas enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar qué es lo que debe producirse, los usuarios y los parámetros con los cuales se juzgará el buen o mal desempeño. (Armijo, 2011, pág. 58)

### **Gestión de Procesos**

“La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente, la estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores”.

(Bravo, 2011, pág. 9)

## **Representación y Análisis de los procesos y sus actividades**

Para su estudio, actividad por actividad, los procesos deberán representarse, de forma que dichas actividades se muestren para su análisis individualizado, la representación de los procesos con la finalidad puede llevarse a cabo de dos formas, una analítica o descriptiva, y otra gráfica. (Arbós, 2012, pág. 52)

Durante el proceso de investigación se logró recopilar toda la información necesaria para la investigación, por cuanto se presencia y se analiza los hechos reales desde las instalaciones del Hospital General Quevedo.

Mediante el método analítico permite determinar las áreas críticas que afectan la ejecución del presupuesto y a través de un método sintético se permitió comprender los problemas que atraviesa los procesos de la gestión administrativa, que impiden el cumplimiento de la ejecución presupuestaria.

Se procedió a entrevistar al director Administrativo, que es el encargado de revisar y validar toda la planificación de la gestión administrativa de esta unidad médica, para todo el año fiscal, misma que es aprobada por Nivel Central y a su vez notificada para su respectiva ejecución de los recursos.

Se entrevista al jefe financiero, encargado de realizar el análisis de los resultados obtenidos de la ejecución presupuestaria y al jefe de planificación, quien es el encargado de consolidar y controlar la ejecución de la planificación estratégica.

Luego se realiza entrevistas a los jefes de las áreas requirentes y director médico que son los responsables de ejecutar toda la planificación establecida por cada una de las áreas.

En el presente proceso de investigación no existió muestra, sino una entrevista realizada a todos los involucrados como, el director administrativo, jefe financiero y jefe de planificación, quienes intervienen en el control de la planificación y ejecución presupuestaria, así también a los jefes de áreas, directores técnicos y director médico, son los responsables de ejecutar todo el presupuesto asignado para el Hospital General Quevedo.

Se aplicó información con las entrevistas efectuadas al director administrativo, jefe financiero, jefe de planificación, director médico, director técnico de hospitalización y ambulatorio, director técnico de medicina crítica, director técnico de diagnóstico y tratamiento, jefe de farmacia, jefe de enfermería, jefe de compras públicas, jefe de servicios

generales, jefe del departamento de tecnología, jefe de talento humano, jefe de comunicación social, lo que determinó las deficiencias en las áreas citadas.

Se aplicaron cuestionarios a los directivos, directores técnicos y jefes departamentales del Hospital General Quevedo, además se usó una serie de preguntas que permitió conocer cómo se aplica la ejecución de la planificación y ejecución presupuestaria, las mismas que fueron formadas en los papeles de trabajo.

La necesidad de conseguir una información primaria, conllevó a esta investigación en utilizar métodos como el analítico y sintético, los que fueron utilizados para el desarrollo del mismo, obteniendo datos confiables y validos al estudio.

La información secundaria que se obtuvo fue para la elaboración del marco teórico, que se lo realizó de manera virtual y física con libros, artículos científicos, revistas y leyes, todos estos los más actualizados posibles.

**SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL HOSPITAL  
GENERAL QUEVEDO**

Para determinar la situación actual del Hospital General Quevedo, se desarrolló el FODA con la finalidad de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tiene actualmente esta unidad médica.

El FODA se desarrolló en base a las problemáticas identificadas tanto en el análisis interno y externo, con el objetivo de adoptar estrategias que permitió aprovechar las fortalezas y oportunidades y disminuir, eliminar o superar las debilidades y amenazas.

En el análisis interno están las fortalezas con las que cuenta esta unidad médica para poder ofrecer a sus usuarios, y las debilidades con las que tiene que luchar para poder resolver las situaciones diarias que se presentan.

Dentro del análisis externo se encuentran las oportunidades que esta unidad médica ha provechado, para brindar una mejor atención de calidad y las amenazas que ha tenido que enfrentar con el entorno.

## **ANÁLISIS GENERAL DEL FODA**

En las perspectivas internas están las fortalezas muy relevantes que ha permitido brindar a sus pacientes una atención de calidad, con un edificio propio, con infraestructura nueva en buen estado, equipos de alta tecnología y profesionales especializados, que han permitido cubrir la capacidad resolutive en algunas especialidades y emergencias que se presentan a diario. Así mismo, cuenta con una amplia cartera de servicios y un abastecimiento considerable en los dispositivos y medicamentos, que permite cubrir toda la prestación de los servicios, además ofrecen campañas en la prevención y promoción de enfermedades siguiendo el cronograma de fechas establecido por la unidad médica.

Otras de las perspectivas internas son las debilidades con las que batalla diariamente todos los problemas y necesidades, entre las más destacadas es el espacio físico de la emergencia general, la ambulancia, escaso espacio en la bodega general para el almacenamiento de los dispositivos, medicamentos y demás materiales e insumos, lo que ha permitido ocupar otros espacios de la infraestructura para poder cumplir con las normas de bioseguridad y control interno. La alta

demanda de pacientes es otra debilidad fuerte, debido hacer el único hospital con más capacidad resolutive de la zona norte de la provincia de Los Ríos, en especial en la época de pandemia que tomaron decisiones y muchas medidas alternativas para poder solventarla.

En las perspectivas externas se encuentran las oportunidades, cabe destacar que entre todas las que dispone son las siguientes: El código de ética al cual tiene por objetivo establecer y promover los principios, valores y compromisos que deben tener los funcionarios y trabajadores, una ampliación de la cartera de servicios y la contratación de más especialistas no permitirá que los usuarios dependan de una derivación a otra unidad médica, los descuentos en las contrataciones de bienes y servicios y las donaciones, son oportunidad de incrementar la rentabilidad y demás atención a los beneficiarios.

En cuanto a las amenazas que pueda llegar a tener y que atraviesa este hospital, es la crisis económica que actualmente es un problema mundial, en especial la situación de la pandemia del COVID-19 que ha llegado ser también una gran amenaza para toda la humanidad, los desastres naturales y los nuevos virus y enfermedades son situaciones que en cualquier momento pueden suceder, las crecientes

expectativas de los pacientes y la resistencia al cambio por parte del personal, es un escenario difícil de satisfacer y corregir por parte de las autoridades de esta institución.

Según Rene C. y Juan A. en su proyecto de investigación que titula, Propuesta para implantación de un proceso de mejora continua de la calidad del servicio de consulta externa en el Hospital Provincial General Docente Vicente Corral Moscoso en el 2010, menciona que la matriz FODA es una herramienta que utilizan los administradores de una organización, para analizar su situación interna y externa con el objetivo de adoptar estrategias que permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades y disminuir, eliminar o superar sus debilidades y amenazas (pág. 65).

### **PROBLEMAS EN LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA TÉCNICO Y SANITARIO DEL HOSPITAL GENERAL QUEVEDO PERIODO 2020.**

Para la Identificación de los problemas en la planificación y ejecución presupuestaria se procedió a realizar las entrevistas al director administrativo y los jefes departamentales de financiero, planificación y compras públicas mediante el siguiente cuestionario de preguntas:

**¿Cuenta el Hospital General Quevedo con un plan estratégico, adecuado a su estructura funcional?**

Los servidores tanto de la dirección como en los demás departamentos, se pudo evidenciar que esta unidad médica no cuenta con un Plan Estratégico adecuado a su estructura funcional, actualmente cuentan con un plan nacional que tiene el IESS aprobado desde el 2018 hasta el 2028.

**¿Usted conoce la misión, visión y objetivos del Hospital General Quevedo?**

Los servidores que laboran tanto en la dirección como en los demás departamentos, se puede decir que el 75% conocen la misión, visión y objetivos, mientras que el 25% no conocen.

**¿Existe una adecuada planificación en función de los objetivos estratégicos?**

En la dirección como en los demás departamentos, indicaron que el 75% no existe una adecuada planificación en función de los objetivos, mientras que el 25% si indicaron que si tiene una adecuada planificación.

**¿Existe algún manual para la elaboración de la proforma anual presupuestaria?**

Los servidores que laboran tanto en la dirección como en los demás departamentos, se pudo evidenciar que el 100% si tienen un manual para la elaboración de la proforma anual presupuestaria y se actualiza todos los años por parte de Nivel Central.

**¿Qué tipos de problemas o inconvenientes se presentan al momento de revisar y consolidar la planificación de la proforma anual?**

Se observó que el 50% presentan problemas de recursos financieros, el 25% consideraron que son los tiempos y el otro 25% indicaron que faltan capacitaciones al momento de revisar y consolidar la planificación de la proforma anual.

**¿Los procedimientos de bienes y servicios se los ejecuta de acuerdo al cronograma valorado de actividades aprobado?**

Se evidenció que un 100% de los procedimientos de bienes y servicios NO se los ejecuta de acuerdo al cronograma valorado de actividades aprobado, porque existen muchas

reprogramaciones y reformas de actividades al momento de ejecutarlas.

**¿De qué forma se controla el cumplimiento de la planificación y ejecución presupuestaria?**

El control del cumplimiento de la planificación y ejecución presupuestaria se lo realiza en un 75% mediante informe y el 25% no se realiza de ninguna forma.

**¿Cada qué tiempo se controla el cumplimiento de la planificación y ejecución presupuestaria?**

Se pudo observar que un 75% realizan cada trimestre el control de cumplimiento de la planificación y ejecución presupuestaria y un 25% cada semestre.

**¿Cada que tiempo se mide el cumplimiento de las metas en los indicadores de Gestión del Hospital General Quevedo?**

El 50% se mide de forma mensual y el otro 50% se mide de todas las anteriores, los indicadores de gestión del Hospital General Quevedo.

**¿En los últimos dos años cual ha sido el porcentaje más alto en la ejecución presupuestaria del Hospital General Quevedo?**

El porcentaje de ejecución presupuestaria en los últimos 2 años ha sido en el rango entre el 71-90 que representa el 100%. de conocimiento por parte de los servidores en cuanto a la ejecución del Hospital.

Además, para la seguir identificando los problemas en la planificación y ejecución presupuestaria se procedió a realizar entrevistas a jefes departamentales de las áreas requirentes y directores del área médica mediante el siguiente cuestionario de preguntas:

**¿Usted conoce la misión, visión y objetivos del Hospital General Quevedo?**

En las entrevistas realizadas a los servidores se pudo decir que el 50% si conocen la misión, visión y objetivos y el otro 50% desconocen.

**¿Conoce usted algún manual para la elaboración de la proforma anual presupuestaria?**

En las entrevistas realizadas a los servidores se pudo evidenciar que el 70% del personal que elabora la proforma anual presupuestaria si conoce del manual y el 30% desconoce del manual y sus lineamientos.

**¿Cuántas capacitaciones ha recibido para la elaboración de la proforma anual presupuestaria?**

Se pudo observar que el 60% del personal que elabora la proforma anual presupuestaria ha recibido 1 capacitación, el 30% del personal no ha recibido ninguna capacitación y el 10% solo ha recibido entre 2 y 3 capacitaciones.

**¿Qué tipos de problemas o inconvenientes se presentan al elaborar la proforma anual presupuestaria de su departamento?**

El 40% corresponde a problemas de tiempo, el 30% de recursos y el otro 30% problemas de capacitación al momento de elaborar la proforma anual presupuestaria del Hospital General Quevedo.

**¿Su área conoce el debido procedimiento a seguir en la ejecución de la proforma anual presupuestaria?**

En las entrevistas realizadas a los servidores se evidenció que el 50% conoce a veces, el 40% casi siempre y el 10% conoce siempre los procedimientos a seguir en la ejecución de la proforma anual presupuestaria de esta unidad médica.

**¿Todas las adquisiciones de bienes y servicios de su área están dentro de la planificación aprobada?**

En las entrevistas realizadas a los servidores se observó que el 50% de las adquisiciones de bienes y servicios si se encontraron dentro de la planificación y el otro 50% no se encuentran dentro de la planificación en este año 2020.

**¿La planificación establecida en el cronograma valorado de actividades de su área se ha ejecutado de acuerdo a lo aprobado?**

El 60% no ha ejecutado la planificación de acuerdo a lo establecido en el cronograma de actividades aprobadas, y el 40% si ha cumplido su planificación de acuerdo al mismo.

**¿Dentro de la planificación aprobada para su área ha existo imprevistos que conlleva a realizar una modificación de la misma? tales como:**

Se comprobó que el 70% de las modificaciones realizadas en la planificación fueron por emergencia, el 20% por falta de recurso y el 10% por motivo de cantidad.

**¿En los últimos dos años cual ha sido el porcentaje más alto de cumplimiento en la planificación?**

En las entrevistas realizadas a los servidores se demostró que el 40% corresponde entre 51-70 de cumplimiento en la planificación, un 20% < 50, un 20% más entre el 71-90 y otro 20% a 91-100.

**¿Existe algún plan de mejoramiento en la  
planificación y ejecución presupuestaria para el  
Hospital General Quevedo?**

Se evidenció que el 100% no cuentan con un plan de mejoramiento en la planificación y ejecución presupuestaria en el Hospital General Quevedo.

Los problemas encontrados en la planificación y ejecución presupuestaria técnico y sanitario del Hospital General Quevedo fueron los siguientes:

Para el desarrollo y consolidación de la planificación siempre existen problemas en las matrices de medicamentos y dispositivos médicos por desconocimientos de las mismas, además también tiempo y limitaciones de recursos asignados, por parte de la Sub Dirección Nacional Financiera del IESS hacia las unidades médicas, principalmente en las partidas de medicamentos, dispositivos médicos, mantenimiento de equipos y maquinarias y en partidas de servicios externalizados, ocasionando esto realizar reprogramaciones de actividades en el segundo cuatrimestre del año, las mismas que son aprobadas y asignado su recurso en el tercer cuatrimestre del año, imposibilitando cumplir con un porcentaje considerable en la ejecución presupuestaria.

El control de cumplimiento de la planificación y ejecución presupuestaria no cuenta con un plan de mejoramiento, lo realizan mediante informe técnico y lo efectúan cada tres meses, incurriendo así en el siguiente adecuado que se debe dar en la planificación y ejecución presupuestaria, he impidiendo obtener un porcentaje considerable en la ejecución de recursos.

La Planificación de esta unidad médica durante el 2020 no estuvo adecuada, debido a que todo el recurso se utilizó para enfrentar la emergencia sanitaria del COVID -19, ocasionando reformas presupuestarias en las partidas de gastos de personal, medicamentos y dispositivos médicos, además existieron contratiempos en los lineamientos brindados por planta central y problemas con las proformas brindadas por los proveedores en los procesos de emergencia, lo que ocasiono que estos procesos de contratación se retrasen hasta lograr un adecuado procedimiento y culminación de ejecución presupuestaria.

### **CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL HOSPITAL GENERAL QUEVEDO**

Para el cumplimiento de los resultados en los procesos de planificación y ejecución presupuestaria, se realizó un análisis

en la cédula presupuestaria en todos los grupos de gastos, permitiendo así identificar las partidas presupuestarias con menor ejecución.

La codificación de las partidas presupuestarias es conforme al Clasificador Presupuestario, tanto de ingresos como de gastos emitido por el Ministerio de Finanzas, para la aplicación del Presupuesto General del Estado y se encuentra distribuido de la siguiente manera:

El 100% de asignación se distribuye en mayor porcentaje en el grupo 51 gasto de personal y en el grupo 53 bienes y servicios de consumo, siendo estos los que concentran más recursos económicos debido a la importancia de dar funcionamiento a la unidad médica.

En este grupo de gastos 51 se asignaron \$11.710.860,00 para las obligaciones de contratación del personal, pero existió un incremento de recurso en el presupuesto codificado de \$803.125,44 mediante una modificación del grupo 530000 para la contratación del personal de salud COVID-19 en el mes de marzo, \$ 9.348,72 por pago del escalafón 2020 a los trabajadores amparados en el Código de Trabajo asignado por Planta Central en el mes de Julio, además existe un traspaso de recursos del grupo 530000 para financiar la renovación de contrataciones emergentes para atención de pacientes

COVID-19 por \$230.000,00 en el mes de octubre, adicional se incrementó \$ 52.802,47 para ingreso de devengantes de beca según Resolución No. 608 por parte de Nivel Central en noviembre, por lo que se considera que debido a la emergencia sanitaria se realizó una reprogramación de valores para poder solventarla, permitiendo existir una ejecución presupuestaria del 97.93%.

En el grupo de gasto 530000 existió una asignación de recurso de \$8.282.458,36 para cubrir las necesidades de bienes y servicios de consumo, de igual forma un incremento en el presupuesto codificado de \$ 1.117.279,70 en la partida 530809 de medicamentos para la reprogramación, aprobada y asignada en el mes de agosto, \$500.000,00 en la partida 530826 de dispositivos médicos de uso general, asignado para la reprogramación de los mismos en septiembre, \$1.347.955,19 nuevamente en la partida 530826 dispositivos médicos de uso general, asignando por segunda vez para reprogramación de dispositivos médicos en el mes de octubre, además se realizaron modificaciones de financiamiento al grupo 510000 y 840000 quedando un total del presupuesto codificado de \$10.042.232,38.

La ejecución presupuestaria en este grupo de gasto es muy importante para las unidades médicas, ya que, de estas

partidas depende el giro de la unidad médica, razón por la cual se concentran con mayor porcentaje en la asignación para las partidas de 530809 medicamentos, 530826 dispositivos médico, 530810 dispositivos de laboratorio, 530209 servicios de aseo -lavado- fumigación –desinfección limpieza, 530208 seguridad y vigilancia, 530801 alimentos y bebidas, 530404 maquinarias y equipos (mantenimiento), 530813 repuestos y accesorios.

El cumplimiento de la planificación y ejecución presupuestaria de este grupo de gastos refleja una ejecución de \$ 6,572,987.88 equivalente al 65,45% debido que en algunas partidas no se pudo cumplir con la planificación ya que sus recursos fueron priorizados para poder utilizarlos en la emergencia sanitaria del COVID-19, además las partidas de medicamentos y dispositivos siempre existen más problemas por desconocimiento en los lineamientos a seguir en los procesos de contratación, todo esto hace que se retrase la adquisición y ejecución de los procesos.

Entre las principales causas para no lograr una ejecución óptima en el gasto 530000 es la reprogramación de medicamentos e insumos médicos, donde se efectuó la asignación de recursos en los meses de septiembre y octubre por un valor de \$ 3.231.290,25 incrementando el presupuesto

codificado. Al ser una unidad enfocada en la salud su abastecimiento en estos ítems deben ser de 15 meses; es decir que se abastezca hasta el siguiente ejercicio económico, así como su asignación presupuestaria en las reprogramaciones se la debería realizar en el segundo cuatrimestre del año; sin embargo, esta se la hizo en el último cuatrimestre, lo cual afectó la publicación de procesos de contratación, debido al corto tiempo disponible para las fases preparatoria, precontractual y de ejecución, por lo que no pudieron ser adjudicados y entregados en su totalidad, afectando significativamente el porcentaje de ejecución global del Hospital General Quevedo.

.

Otro factor importante, es el compromiso por parte de los administradores de contrato, al no pasar a tiempo los procesos para su pago, es por ello que muchas veces solo se logra certificar y no comprometer ni devengar para alcanzar la ejecución presupuestaria.

El grupo de gastos 570000 Otros Gastos Corrientes, refleja una ejecución de \$ 7,574.67 (Siete mil quinientos setenta y cuatro dólares con 67/100), equivalente al 88.57% en el periodo de enero a diciembre del ejercicio fiscal 2020, por pagos de deducibles, RASA por siniestros a bienes de la

entidad, primas de seguros, intereses por mora patronal y por concepto de peajes.

El grupo de gastos 840000 Bienes de Larga Duración, no refleja ejecución en el cuarto trimestre del año 2020, ya que de acuerdo a disposiciones del Nivel Central para la elaboración de la proforma presupuestaria 2020 no se planificó la adquisición de bienes en este grupo de gastos, los valores disponibles en el ítem presupuestario 840107 equipos - sistemas y paquetes informáticos, corresponden a una modificación presupuestaria planteada para la adquisición de equipos informáticos mediante el procedimiento de subasta inversa electrónica, el mismo que no fue adjudicado en el ejercicio económico 2020, por lo que no contaba con los informes de viabilidad técnica correspondientes por parte de la DNTI actualizados.

El grupo de gastos 990000 Otros Pasivos, refleja una ejecución de 95.67% equivalente a \$ 36,876.97 (Treinta y seis mil ochocientos setenta y seis dólares con 97/100) en el cuarto trimestre del año 2020, por el pago de liquidaciones de haberes pendientes de servidores desvinculados de la institución en años anteriores, los valores disponibles corresponden a una modificación presupuestaria planteada

en el mes de agosto de 2020, cuya ejecución no fue realizada en su totalidad por el área de Talento Humano.

En el cuadro siguiente, se detallan los procesos de subasta inversa para adquisición de dispositivos y medicamentos que fueron publicados y que no pudieron ser ejecutados: existió

La ejecución de los procesos de contratación detallados anteriormente representaría un 18.95% adicional en el grupo de gastos 530000 e incrementaría a un 91.91% la ejecución total del presupuesto de gastos del Hospital General Quevedo en el año 2020. Adicionalmente los saldos no utilizados (\$ 521,544.75) en las partidas de medicamentos y dispositivos, de haber sido devengados incrementaría un 94.18% la ejecución.

A continuación, se detalla la ejecución por grupo de gastos y evolución al 31 de diciembre de 2020.

Según Gabriela J. en su proyecto de investigación que titula, El gasto corriente y la ejecución presupuestaria en los establecimientos de salud de la zona 3 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el 2020, menciona en sus resultados la ejecución presupuestaria anual del gasto total del Hospital General-Ambato, Hospital Básico Latacunga y Hospital Básico Puyo, se puede apreciar que en ninguna de

las tres unidades médicas se mantiene una ejecución óptima, en promedio se encuentran en el rango entre el 70% hasta el 89% (pág. 52).

Se entiende que la ejecución es óptima al llegar al 100% en el corte de enero a diciembre y mensual ejecutar el 8.33% para cumplir con el estándar; sin embargo, es importante considerar que en el mes de diciembre ya no se transacciona por lo cual al menos se debería llegar al 91.63% acumulado (pág. 64).

Luego de realizar la investigación cumpliendo con los objetivos se concluye lo siguiente:

- La situación actual de esta unidad médica se evidenció a través de un análisis FODA, en la que se analizaron las perspectivas internas como son las fortalezas y debilidades, consideradas las más relevantes, seguidamente se encontraron las perspectivas externas como las oportunidades y amenazas, permitiendo todas estas perspectivas ser en gran parte una unidad referente, que tiene que enfrentar toda situación que se presente en la gestión administrativa.

- Los problemas que se presentaron en el año 2020, fueron las reprogramaciones que se realizaron para poder solventar la emergencia sanitaria del COVID-19, ocasionando no poder cumplir con la planificación de este periodo, también existió limitación de recursos en algunas partidas, permitiendo esto realizar nuevas reprogramaciones en especial de medicamentos y dispositivos médicos.
  
- En el ejercicio fiscal 2020 se alcanzó una ejecución presupuestaria de \$19,262,874.15, en los grupos de gastos 510000, 530000, 570000 y 990000, que corresponde al 83.65% respecto al codificado vigente, de los cuales se cumplió el 97.93% en Gastos de Personal, 65.45% a Gastos de Bienes y Servicios, el 88.57% a Otros Gastos Corrientes y 95.67% a Otros Pasivos.
  
- Esta casa de salud actualmente no cuenta con un plan de mejora que permita dar un adecuado seguimiento en la planificación y ejecución presupuestaria.

## **PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL HOSPITAL GENERAL QUEVEDO**

Para el Hospital General Quevedo es importante estructurar un plan de mejoramiento que le permita desarrollarse ordenadamente a través de un control eficiente en sus operaciones administrativas y médicas, con el fin de que, en un plazo establecido, pueda convertirse en un Hospital de referencia para la región, a partir de una diversificación de sus servicios a través de una eficiente y excelente planificación estratégica que le permita ejecutar en su totalidad todo su recurso aprobado.

El plan de mejoras se constituye en un objetivo del proceso continuo que aborda las fases de formulación, planificación, ejecución, control, evaluación y por lo tanto, la elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables de áreas y directivos de esta unidad médica.

La presente investigación integra decisiones estratégicas sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean ejecutados los recursos en un mejor servicio. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a

desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

El Hospital General Quevedo se encuentra ubicado en el cantón Quevedo, parroquia 24 de mayo, ciudadela San Rafael diagonal al Terminal Terrestre del cantón Quevedo, se localiza al centro de la región litoral del Ecuador, cuenta con una población de 173.575 habitantes, con una extensión de 303 km<sup>2</sup>, se caracteriza por poseer un clima lluvioso subtropical su temperatura habitual es de unos 20 a 33 °C y a veces llega a los 38 °C, clima que lo hace apto para la producción de cultivos agrícolas.

### **PLAN DE TRABAJO**

El presente plan tiene como propósito de programar y proyectar actividades para mejorar la eficiencia, eficacia, economía y el logro de los objetivos institucionales, a través de una excelente planificación y ejecución presupuestaria que permita una adecuada atención y funcionamiento en todas las áreas del Hospital General Quevedo.

### **Valores Institucionales**

Esta unidad médica precisa contar con un horizonte definido bajo valores que brinden identidad como organización, a su

grupo de colaboradores y a los servicios que entrega, por lo que se priorizó los siguientes valores:

**Transparencia.** – En nuestras acciones, en la información que entregamos y en la gestión de los recursos de la institución para garantizar su permanencia en el futuro.

**Responsabilidad.** – En la ejecución de los procesos internos y tareas del día a día, con el fin de consolidar el trabajo institucional. En este valor están implicados la honestidad, ética, el compromiso con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el trabajo en equipo.

**Calidad.** – Estamos comprometidos con la entrega de calidad en los servicios y apuntamos nuestro esfuerzo para asegurar la oportunidad, accesibilidad y efectividad en la atención a nuestros afiliados.

### **Metas**

- Cumplir con la ejecución de la cedula presupuestaria al 100%
- Cumplir con las reformas presupuestarias en un tiempo no mayor de 48 horas a partir de la recepción de su solicitud.
- Cumplir con la planificación registrada en cada una de las actividades al 100%

- Cumplir con la ejecución de todos los procesos de contratación registrados en el PAC al 100% de acuerdo al cuatrimestre programado.
- Cumplir con la ejecución de los gastos de acuerdo a los ingresos de la Unidad Médica, como es la facturación de la prestación de los servicios e insumos y medicamentos.
- Obtener un porcentaje representativo en la satisfacción de una atención médica de calidad y calidez por parte de toda la población afiliada y usuarios de la RPIS.
- Obtener un porcentaje representativo en la prestación de los servicios que cuenta esta Unidad Médica.

### **Estrategias**

- Capacitación al personal técnico y administrativo que intervienen en la planificación y ejecución presupuestaria.
- Efectuar seguimiento periódico en el cumplimiento de la planificación de actividades.
- Implementar mecanismos de control en la ejecución presupuestaria.
- Garantizar un adecuado abastecimiento de medicamentos e insumos médicos.
- Fortalecer la prestación de los servicios, garantizando una atención con eficiencia y eficacia a la población afiliada que acude a esta unidad médica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acevedo, A. y Lopez, A. (2014). *El proceso de la entrevista conceptos y modelos*. México, México: Editorial Limusa.
- Aguilar, S. (2015). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338.
- Alvarez, H. F., & Faizal, G. E. (2013). *Gerencia de Hospitales e Instituciones de Salud*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.

# Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,  
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>  
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

compAs  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

ISBN: 978-9942-33-506-7



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

**compas**  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica