

# GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL HOSPITAL GENERAL QUEVEDO

VIVIANNA MARISOL HOYOS LITARDO  
ELSYE TERESA COBO LITARDO



**UTEQ**  
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE  
QUEVEDO



  
EDICIONES  
**GESICAP**



# GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL HOSPITAL GENERAL QUEVEDO

VIVIANNA MARISOL HOYOS LITARDO  
ELSYE TERESA COBO LITARDO



TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS:

© Ediciones GESICAP y Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador; Dirección de Investigación Ciencia y Tecnología (DICYT) 2022. Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines educativos y otros que no sean comerciales sin permiso escrito previo detentar el derecho de autor, mencionando la cita.

© Vivianna Marisol Hoyos Litardo

© Elsy Teresa Cobo Litardo

© Editorial: Ediciones GESICAP

El Carmen, Manabí, Ecuador

[www.gesicap.com](http://www.gesicap.com)

© Universidad Técnica Estatal de Quevedo UTEQ

Quevedo, Ecuador.

[www.uteq.edu.ec](http://www.uteq.edu.ec)

ISBN: 978-9942-626-08-0

Depósito Legal:

1ra Edición: Ediciones Gesticap, Calle 24 de julio y Ave 3 de julio, El Carmen Manabí Ecuador.

Copyright © Diciembre 2022.

COMO CITAR ESTE LIBRO:

Hoyos Litardo, E.A y Cobo Litardo, R.V. 2022. Gestión administrativa y ejecución presupuestaria del Hospital General Quevedo, 49 pp.

EQUIPO EDITORIAL:

Edición y Diagramación: Sergio Alejandro Rodríguez Hernández

Revisión y Corrección: Justo Antonio Rojas Rojas.

Diseño de cubierta: Sergio Alejandro Rodríguez Hernández.

Imagen de Cubierta: Vecteezy.com

## **DEDICATORIA**

---

A Dios, por bendecirme, guiarme y permitirme llegar hasta este punto para lograr mis objetivos y culminar con éxito mis estudios de posgrado.

A mis padres, por el apoyo incondicional, siendo la principal motivación e inspiración para seguir adelante y por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y dedicación para alcanzar mis propósitos.

A mi hermana, por su cariño y apoyo dándome ánimos para culminar esta meta.

A mis amigas, que de una u otra forma me ayudaron en la realización de este trabajo de investigación.



## **AGRADECIMIENTO**

---

Dejo constancia de mi agradecimiento a Dios, a mis padres por el gran esfuerzo y sacrificio para mi superación, y a mi hermana por el apoyo brindado en todo momento.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, y de manera muy especial a la Unidad de Posgrado por haber hecho posible la creación del programa de Maestría en Gestión Pública.

Al Econ. Jhon Boza Valle, MSc, Coordinador de la Maestría, por su guía y colaboración.

A la Ing. Elsy Cobo Litardo, Directora del Proyecto de Investigación, por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo del trabajo.

A los Docentes de la Unidad de Posgrado, por sus valiosas enseñanzas y su destacada contribución al mejoramiento de las capacidades intelectuales y humanas en los estudiantes.

A los funcionarios del Hospital General Quevedo y todas las personas que colaboraron directa e indirectamente en la elaboración de este proyecto de investigación.





## PRÓLOGO

---

La gestión administrativa es un aspecto de gran importancia, en especial en el área de la salud, en donde se debe priorizar que las funciones se realicen mediante un trabajo planificado, organizado, controlado y dirigido de manera eficiente, utilizando de manera óptima los recursos para garantizar un servicio de calidad.

En el presente trabajo de investigación titulado **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL HOSPITAL GENERAL QUEVEDO. AÑO 2020”**, la autora plantea la necesidad de mejorar la gestión interna de la unidad médica para promover el manejo eficiente de los recursos financieros que posee, mediante la corrección de falencias encontradas durante la ejecución de los procesos administrativos.

El desarrollo del tema se fundamenta en un análisis de la situación actual de la gestión administrativa del Hospital General Quevedo mediante la utilización de instrumentos de investigación que le han permitido conocer las falencias en el proceso de planificación, dirección y toma de decisiones, comparando los resultados con las teorías y demás postulados expuestos en el marco teórico y contrastados en la discusión del presente estudio.

En este sentido, considero que el proyecto de investigación contribuye de manera significativa a la gestión administrativa y financiera al evidenciar los resultados de la ejecución del presupuesto de la unidad médica respecto a la calidad del gasto y su impacto en la prestación de los servicios de salud, por lo tanto, las recomendaciones planteadas son pertinentes porque pretenden mejorar los procesos desarrollados. Por lo expuesto, invito a que sean partícipes de la lectura del presente trabajo de investigación.

Ing. Sandra Montero Delgado, Msc.  
Ex Directora Administrativa del Hospital General Quevedo

## ÍNDICE

---

PORTADA / iii
AUTORÍA / iv
DEDICATORIA / v
AGRADECIMIENTO / vii
PRÓLOGO / ix
ÍNDICE / x
ÍNDICE DE TABLAS / xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS / xiii
INTRODUCCIÓN / xv
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN / 1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA / 3
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA / 4
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN / 5
1.3.1. Problema General / 5
1.3.2. Problemas Derivados / 5
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA / 5
1.5. OBJETIVOS / 5
1.5.1. Objetivo General / 5
1.5.2. Objetivos Específicos / 5
1.6. JUSTIFICACIÓN / 5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN / 7
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL / 9
2.1.1. Administración / 9
/2.1.2./Gestión Administrativa /9
/2.1.3./Gestión Financiera / 9
/2.1.4./Gestión Pública / 9
/2.1.5./Eficacia / 10
2.1.6. Eficiencia / 10
2.1.7. Planificación / 10
2.1.8. Planificación estratégica / 10
2.1.9. Planificación Financiera / 11
2.1.10. Planificación Operativa Anual / 11
2.1.11. Plan Anual de Contrataciones / 11
2.1.12. Organización / 11
2.1.13. Dirección / 12
2.1.14. Control / 12
2.1.15. Capacitación / 12
2.1.16. Finanzas / 13

2.1.17.	Finanzas Públicas /	13
2.1.18.	Recursos financieros /	13
2.1.19.	Presupuesto /	13
2.1.20.	Presupuesto codificado /	14
2.1.21.	Presupuesto devengado /	14
2.1.22.	Control presupuestario /	13
2.1.23.	Ejecución Presupuestaria /	14
2.1.24.	Ciclo Presupuestario /	15
2.1.25.	Clasificador Presupuestario /	15
2.1.26.	Proforma Presupuestaria /	15
2.1.27.	Indicador /	15
2.1.28.	Indicadores de gestión /	16
2.1.29.	Gasto Público /	16
2.1.30.	Servicios Públicos /	16
/2.2.	/FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA /	16
2.2.1.	Administración /	16
2.2.2.	Importancia de la administración /	17
/2.2.3./	Objetivos de la administración /	17
/2.2.4./	Gestión Administrativa /	17
/2.2.5./	Objetivos de la gestión administrativa /	18
/2.2.6./	Principios de la gestión administrativa /	18
2.2.7.	El proceso administrativo /	18
2.2.8.	Presupuesto /	19
2.2.9.	Bases para la presupuestación /	19
2.2.10.	Objetivos del presupuesto /	20
2.2.11.	El presupuesto y su relación con la administración /	20
2.2.12.	Ventajas y limitaciones del presupuesto /	21
2.2.13.	Principios generales de la gestión presupuestaria /	21
2.2.14.	Ciclo presupuestario /	22
2.2.15.	La planificación institucional /	22
2.2.16.	Ciclo de la planificación /	23
2.2.17.	Vinculación entre presupuesto y planificación /	23
2.2.18.	Evaluación de la ejecución del presupuesto /	24
2.2.19.	Eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos y servicios de calidad a los ciudadanos /	24
2.2.20.	Toma de decisiones /	24
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL /	26
2.3.1.	Constitución de la República del Ecuador /	26
2.3.2.	Ley de Seguridad Social /	27
2.3.3.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP) /	28

2.3.4. Reglamento COPLAFIP/	31
2.3.5. Normas Técnicas de Presupuesto /	31
2.3.6. Reglamento general de las unidades médicas del IESS /	32
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN /	33
3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN /	35
3.1.1. Exploratoria /	35
3.1.2. Descriptiva /	35
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN /	35
3.2.1. Inductivo /	35
3.2.2. Deductivo /	35
3.2.3. De Análisis /	35
3.2.4. De Síntesis /	36
3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN /	36
3.3.1. Población y muestra /	36
3.3.2. Técnicas de Investigación /	37
3.3.3. Instrumentos de la Investigación /	38
3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO /	38
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN/	39
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS /	39
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN /	41
4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS /	43
4.1.1. Encuesta dirigida a los jefes departamentales y responsables de áreas requirentes /	43
4.1.2. Encuesta dirigida al personal administrativo y financiero involucrado en el manejo de recursos presupuestarios /	51
4.1.3. Entrevista dirigida al Director Administrativo del Hospital General Quevedo /	59
4.2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LA ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS ÁREAS MÉDICAS Y ADMINISTRATIVAS /	67
4.3. /CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA /	85
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES /	93
5.1. CONCLUSIONES /	95
5.2. RECOMENDACIONES /	97
BIBLIOGRAFÍA /	99

## **ÍNDICE DE TABLAS**

---

Tabla 1. Población de servidores involucrados en la ejecución presupuestaria / 36
Tabla 2 Entrevista al Director Administrativo del Hospital General Quevedo / 59
Tabla 3 Asignaciones presupuestarias ejercicio económico 2020 / 67
Tabla 4 Ejecución presupuestaria del año 2020 / 69
Tabla 5 Ejecución por ítems presupuestarios del Grupo 510000 / 70
Tabla 6 Ejecución por ítems presupuestarios del Grupo 530000 / 73
Tabla 7 Ejecución por ítems presupuestarios del Grupo 570000 / 76
Tabla 8 Ejecución por ítems presupuestarios del Grupo 840000 / 78
Tabla 9 Ejecución por ítems presupuestarios del Grupo 990000 / 79
Tabla 10 Ejecución presupuestaria de las partidas de medicamentos y dispositivos médicos / 80
Tabla 11 Procesos de contratación sin ejecución en el año 2020 / 81
Tabla 12 Ejecución presupuestaria años 2020 y 2021 / 84
Tabla 13 Resultados de indicador de ejecución presupuestaria en relación a la planificación del año 2020 / 86
Tabla 14 Resultados del indicador de reformas al PAC atendidas en el tiempo establecido 2020 / 88
Tabla 15 Resultados de indicador de reformas PAC por área del año 2020 / 89

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

---

Gráfico 1 Conocimiento de funciones y atribuciones / 43
Gráfico 2 Participación en el levantamiento de necesidades / 44
Gráfico 3 Conocimiento de existencia de Manual para elaboración de Proforma Presupuestaria / 44
Gráfico 4 Capacitación sobre procesos administrativos / 45
Gráfico 5 Inconvenientes para la elaboración de la planificación institucional / 46
Gráfico 6 Factores considerados para la elaboración de la planificación institucional / 47
Gráfico 7 Coordinación entre áreas para cumplimiento de metas / 48
Gráfico 8 Existencia de indicadores de gestión / 49
Gráfico 9 Percepción respecto a la eficiencia en la ejecución del presupuesto / 49
Gráfico 10 Reuniones periódicas de seguimiento / 50

Gráfico 11 Planificación acorde a los objetivos estratégicos /	51
Gráfico 12 Ejecución de procesos de contratación de acuerdo a programación /	52
Gráfico 13 Inconvenientes para la elaboración de la planificación institucional /	53
Gráfico 14 Etapas del ciclo presupuestario /	53
Gráfico 15 Elaboración de informes previo al planteamiento de reformas /	54
Gráfico 16 Ejecución de capacitaciones /	55
Gráfico 17 Nivel de compromiso para el cumplimiento de la planificación /	56
Gráfico 18 Control del cumplimiento de la planificación y ejecución del presupuesto /	56
Gráfico 19 Frecuencia de actividades de seguimiento y evaluación presupuestaria /	57
Gráfico 20 Porcentaje de ejecución presupuestaria /	58
Gráfico 21 Disminución en los presupuestos codificados anuales del Hospital /	68
Gráfico 22 Ejecución del presupuesto en el año 2020 /	68
Gráfico 23 Ejecución presupuestaria del Grupo 510000 Gastos en Personal /	69
Gráfico 24 Ejecución presupuestaria del Grupo 530000 Bienes y Servicios /	72
Gráfico 25 Ejecución presupuestaria del Grupo 570000 Otros Gastos Corrientes /	76
Gráfico 26 Ejecución presupuestaria del Grupo 840000 Bienes de Larga Duración /	77
Gráfico 27 Ejecución presupuestaria del Grupo 990000 Otros Pasivos /	78
Gráfico 28 Evolución de la ejecución presupuestaria en el año 2020 /	83
Gráfico 29 Resultados del indicador de ejecución presupuestaria del año 2020 /	87

# INTRODUCCIÓN

---

La administración constituye una actividad de gran relevancia en el mundo actual, como resultado de la necesidad de las organizaciones de coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y tomar decisiones oportunas para el logro de los objetivos previamente definidos.

En el ámbito público, la gestión administrativa implica efectuar un conjunto de actividades encaminadas a satisfacer las demandas de la población mediante la dotación de bienes o servicios públicos en función de sus necesidades, evidenciando la importancia de la aplicación de las fases del proceso administrativo que incluye la planificación, organización, dirección de los procesos a ejecutarse, además del control y seguimiento posterior.

El objetivo de toda institución pública es lograr la eficiencia administrativa y financiera, por lo que el presupuesto constituye una herramienta de planificación que “integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios, los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado, para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (Santiago, 2018).

En este sentido, resulta de gran importancia evaluar la gestión de las organizaciones a fin de tomar decisiones encaminadas a prevenir o corregir nudos críticos que impidan el cumplimiento de los objetivos establecidos y el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles, por tal razón el presente estudio se desarrolla en el Hospital General Quevedo, perteneciente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, creado mediante resolución No. C.D. 532, de fecha 05 de agosto de 2016, cuyo propósito principal es brindar servicios de salud a la población del cantón y de la región en general.

Con la presente investigación se pretende identificar la incidencia de la toma de decisiones acertadas en el manejo presupuestario de la unidad médica, que permita alcanzar la eficiencia en la calidad del gasto y mejorar la situación actual de la institución en beneficio de los pacientes que acuden

a esta casa de salud. De la misma manera, se busca detectar y corregir las deficiencias en los procesos administrativos, prevenir desviaciones en la planificación y en la fase de ejecución presupuestaria, todo esto enfocado en aprovechar de manera eficiente los recursos disponibles.

El proyecto de investigación cuenta con cinco capítulos que incluyen lo siguiente:

**El capítulo primero**, presenta el marco contextual de la investigación, en el que se detalla la ubicación y situación actual de la problemática analizada, se describe el entorno, problematización y justificación del tema de estudio, así como los objetivos que se pretenden lograr con la investigación.

**En el capítulo segundo**, se encuentra el marco teórico de la investigación, compuesto por los principales conceptos en relación a las variables identificadas, así como los fundamentos teóricos y legales que sustentan la investigación.

**En el capítulo tercero**, se detalla la metodología utilizada en la investigación, se define la población y muestra, los instrumentos y procedimientos de investigación, así como también el proceso empleado para la recolección de información, el procesamiento y análisis de resultados obtenidos.

**El capítulo cuarto**, contiene el análisis e interpretación de los resultados y discusión del proyecto de investigación.

**El capítulo quinto**, presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego del análisis e interpretación de los resultados del presente estudio.



# CAPÍTULO I

## MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN



“Si los hechos no encajan en la  
teoría, cambie los hechos”

**Albert Einstein**



## 1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad autónoma descentralizada, encargada de la prestación del Seguro General Obligatorio en el país, creada por la Constitución de la República del Ecuador, con independencia en los aspectos normativos, técnicos, administrativos y presupuestarios; cuenta con un patrimonio propio, cuyo máximo organismo de gobierno lo constituye el Consejo Directivo, encargado de expedir las resoluciones y demás normas de cumplimiento obligatorio para sus funcionarios.

El Presupuesto Consolidado del IESS es aprobado por el Consejo Directivo e incluye las previsiones de ingresos y egresos de cada uno de los seguros especializados que lo componen: seguro campesino, riesgos del trabajo, pensiones y seguro de salud, este último se encuentra conformado por 49 establecimientos de salud de primer nivel, 50 de segundo nivel y 3 de tercer nivel de atención.

El Hospital General Quevedo es una unidad médica de segundo nivel de atención, perteneciente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ubicada en la parroquia 24 de mayo, avenida San Rafael, en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, creada mediante resolución No. C.D. 532, de fecha 05 de agosto de 2016 por el Consejo Directivo del IESS; esta casa de salud cuenta con autonomía administrativa y financiera, con un presupuesto de gastos asignado en función de la facturación de los servicios médicos.

El Hospital General Quevedo brinda servicios médicos en las áreas de consulta externa, hospitalización y emergencia, cuenta con 24 especialidades y servicios técnicos de apoyo, dispone de aproximadamente 600 servidores entre personal médico, administrativo y asistencial. En el año 2020 atendió a través de su cartera de servicios alrededor de 171792 pacientes de la ciudad de Quevedo y la región, con patologías acorde al segundo nivel de atención y cuarto nivel de complejidad.

En el periodo 2020, el presupuesto codificado de gastos asignado al Hospital General Quevedo ascendió a \$ 23,029,256.44, alcanzando una ejecución presupuestaria del 83.65% al 31 de diciembre, equivalente a \$ 19,262,874.15, de los cuales el grupo 530000 Bienes y Servicios de Consumo reflejó un menor porcentaje de cumplimiento, con un 65.45%, evidenciando deficiencias y el incumplimiento de la planificación aprobada.

El problema que origina el desarrollo de la presente investigación, consiste en la deficiencia de controles administrativos internos, conocimientos

técnicos insuficientes por parte del personal involucrado en el levantamiento de necesidades para ejecución de los recursos presupuestarios disponibles y una deficiente planificación operativa, al existir valores que al cierre del ejercicio económico no son ejecutados, impidiendo atender las necesidades y requerimientos de las distintas áreas que componen la unidad médica, perjudicando la calidad de las atenciones de salud a la población afiliada y ciudadanía en general que acude a este nosocomio.

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA**

El Hospital General Quevedo inició sus actividades operativas y financieras a partir del mes de enero de 2017, desde entonces, se evidencian niveles bajos de ejecución presupuestaria e incumplimiento de los valores planificados para el ejercicio fiscal, lo cual repercute en las asignaciones de recursos y en la calidad de atención al afiliado.

Como unidad médica encargada de la prestación de servicios de salud, la necesidad institucional se enfoca en los gastos corrientes, priorizando el uso de los recursos en el abastecimiento de insumos, medicamentos, repuestos de equipos médicos, mantenimientos, remuneraciones de profesionales de la salud y administrativos, etc., sin embargo, se observa niveles bajos de ejecución en relación al presupuesto total asignado.

El personal encargado de la ejecución de los procesos de contratación para el abastecimiento de bienes y servicios en la unidad médica no posee los conocimientos técnicos suficientes respecto a la ejecución del Plan Anual de Contrataciones y la planificación operativa para la definición y priorización de necesidades.

Existe un uso ineficiente de los recursos presupuestarios, lo cual limita la atención oportuna de los requerimientos internos, esto evidencia falencias en la gestión administrativa, ya que no se efectúa una planificación acorde a la realidad de la institución, que permita atender las necesidades prioritarias, lo cual produce que durante la ejecución surjan nuevos requerimientos por parte de las áreas o en su defecto existan recursos subutilizados.

La inadecuada aplicación de procedimientos para mejorar la ejecución presupuestaria perjudica el cumplimiento de los objetivos y operatividad de la institución. Por tanto, las autoridades nacionales al evidenciar deficiencias en el cumplimiento de la planificación aprobada, optan por la disminución de los techos presupuestarios asignados para ejercicios fiscales posteriores.

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. PROBLEMA GENERAL**

¿En qué forma la gestión administrativa incide en la ejecución presupuestaria alcanzada por el Hospital General Quevedo?

#### **1.3.2. PROBLEMAS DERIVADOS**

¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa del Hospital General Quevedo relacionada con el manejo presupuestario?

¿De qué manera los resultados de ejecución del presupuesto afectan la atención de los requerimientos de las áreas médicas y administrativas?

¿Cuál es el impacto del cumplimiento de la planificación operativa institucional en la ejecución presupuestaria?

### **1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

CAMPO: Administración Pública

ÁREA: Finanzas

LÍNEA: Administración, Comercio, Economía, Finanzas y Turismo

LUGAR: Quevedo

TIEMPO: Periodo 2020-2021

### **1.5. OBJETIVOS**

#### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la incidencia de la gestión administrativa en la ejecución presupuestaria del Hospital General Quevedo, año 2020.

#### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la situación actual de la gestión administrativa en el manejo de los recursos presupuestarios
- Identificar la ejecución presupuestaria en la atención de los requerimientos de las áreas médicas y administrativas
- Establecer el impacto del cumplimiento de la planificación operativa en la ejecución presupuestaria

### **1.6. JUSTIFICACIÓN**

El Hospital General Quevedo, en calidad de institución prestadora de servicios de salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cuenta con autonomía administrativa y financiera, la asignación de recursos

presupuestarios, sobre la base de la normativa interna dictada por el Consejo Directivo, se realiza en función de la actividad médica producida y se direcciona hacia la satisfacción de la población afiliada; sin embargo, pese a que la calidad de los servicios entregados es el propósito principal de la unidad médica, es importante evaluar la eficiencia en el gasto público y cómo éste ha contribuido al logro de los objetivos y metas institucionales.

El principal interés de esta investigación consistió en evaluar la ejecución presupuestaria del Hospital General Quevedo y encontrar falencias dentro de los procesos administrativos internos respecto a la elaboración y ejecución del Plan Anual de Contrataciones y la Planificación Operativa Anual, que permitan corregir las problemáticas encontradas e incrementar el porcentaje de utilización de los recursos asignados, procurando la eficiencia y calidad del gasto.

La evaluación de la gestión administrativa actual está enfocada en lograr el desempeño con eficiencia y responsabilidad del personal de las distintas áreas que conforman el Hospital General Quevedo y que tienen a su cargo la ejecución de los recursos financieros, mejorando el cumplimiento de procedimientos establecidos en la normativa presupuestaria vigente y resoluciones internas del IESS aplicables al manejo presupuestario.

El presente estudio se realizó con el propósito de servir como un aporte para mitigar las problemáticas existentes en el proceso de ejecución presupuestaria, implementar medidas correctivas encaminadas a mejorar los indicadores de gestión y contribuir a las autoridades de la unidad médica a la toma de decisiones y el fortalecimiento de la gestión administrativa. Los resultados de esta investigación pretenden beneficiar a la sociedad quevedeña y su zona de influencia, quienes podrán acceder a una atención médica de calidad, al existir un manejo eficiente de los recursos presupuestarios que permita el abastecimiento oportuno de insumos, medicamentos, equipos médicos y demás bienes y servicios necesarios para brindar una atención integral de salud a los afiliados que acuden a la unidad médica.

Por los argumentos expuestos, se justifica la importancia del desarrollo de la presente investigación, la cual consistió en evaluar la incidencia de la gestión administrativa en la ejecución presupuestaria del Hospital General Quevedo.

## CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN



“La literatura es siempre una  
expedición a la verdad”

**Franz Kafka**





## **2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

### **2.1.1. ADMINISTRACIÓN**

“La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Ramírez y Ramírez, 2016, p. 5).

Desde la posición de los autores Salgado et al. (2016), la administración “es el modo de aprovechar al máximo los recursos de la empresa, para lograr sus objetivos de la mejor manera, planeando, organizando, dirigiendo y controlando todas las actividades del organismo” (p. 36).

### **2.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

De acuerdo con Mendoza-Briones (2017), la Gestión Administrativa:

Es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización, mediante la conducción de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos, su capacidad para coordinar y dirigir las acciones y las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la empresa, que permitan prevenir problemas y alcanzar los objetivos planteados. (p. 34)

“La gestión administrativa de la asignación presupuestaria se expondrá con claridad de forma que pueda ser entendida a todas las organizaciones del Estado y de la sociedad, mediante informe públicos que muestren los resultados de su ejecución” (Mendoza et al., 2018, p. 329).

### **2.1.3. GESTIÓN FINANCIERA**

Desde el punto de vista de Cibrán et al. (2013), “Entendemos por gestión financiera al tratamiento metodológico de la situación económico-financiera de la empresa, con el fin de analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor” (p. 30).

### **2.1.4. GESTIÓN PÚBLICA**

Según Leyva et al. (2018):

La gestión pública es el resultado de la función básica del Estado, reside en una actividad resumen de carácter público, que expresada en la continuidad y enfocada en la comunidad permite satisfacer las exigencias y las demandas sociales que se caracterizan por ser crecientes en contraposición a la escasez de recursos inmediatos para satisfacerlas. (p. 60)

Por su parte, Ramírez y Ramírez (2016) sostienen que la gestión pública

“denota el conjunto de procesos y operaciones administrativos del sector público y frecuentemente, con esta denominación, nos referimos al conjunto de empleados que trabajan en las instituciones oficiales” (p. 247).

### **2.1.5. EFICACIA**

Según los autores Salgado et al. (2016), la eficacia “consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en cantidad y tiempo” (p. 36).

Por otra parte, García (2020) define a la eficacia como “conseguir los objetivos establecidos por una organización, programa, proyecto, actividad o función” (p. 85).

### **2.1.6. EFICIENCIA**

“La eficiencia es una manera de hacer más con menos. Requiere maximizar los productos, como el volumen de servicios prestados; minimizar la cantidad de recursos, tiempo o capital requerido para producir esos servicios, y mantener o mejorar la calidad” (Izquierdo et al., 2018, p. 50).

En el mismo sentido, Salgado et al. (2016) sostienen que la eficiencia es “la relación entre insumos y productos, cuya meta es minimizar por completo el costo de los recursos” (p. 40).

### **2.1.7. PLANIFICACIÓN**

La planificación es el procedimiento que permite establecer los lineamientos a seguir para alcanzar los resultados esperados. De acuerdo a lo estipulado por la Secretaria Técnica de

Planificación [Planifica Ecuador] (2019), la planificación se define como “un conjunto de orientaciones técnicas y políticas que conducen las acciones hacia la consecución de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo, el plan incorpora la respectiva asignación de recursos” (p. 11).

La planificación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo presidirán y orientarán, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización” (Salgado et al., 2016, p. 182).

### **2.1.8. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Salgado et al., (2016), sostienen que la planeación estratégica consiste en

“la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surge en el futuro, las cuales, combinadas con otros datos importantes, proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente” (p. 58).

### **2.1.9. PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

A criterio de Cabrera et al. (2017) la Planificación Financiera consiste en la programación de los gastos esperados para un periodo determinado en función de los ingresos proyectados, criterios y supuestos que se definen para la administración general. (p. 230)

Así lo definen Cibrán et al. (2013), quienes mencionan que:

Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros. El análisis de las necesidades financieras, tanto en su cuantía como en su origen, constituye el punto de partida de la planificación financiera. (p. 230)

### **2.1.10. PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL**

Bonari y Gasparín (2014) plantean que el Plan Operativo Anual (POA) “se concentra en el corto plazo (un año, tal como su nombre lo indica) y debe traducir la estrategia global de la PE en el día a día para los niveles directivos/gerenciales de la organización” (p. 11).

En ese mismo contexto, Bonilla et al. (2019) afirman que “El POA se caracteriza por ser ejecutado en el periodo de tiempo de un año calendario, se encuentra comprendido por objetivos, metas, estrategias de ejecución y actividades para el año que corresponden a la ejecución” (p. 40). Los autores manifiestan que la programación de las actividades planificadas y los recursos a utilizarse podrán dividirse en trimestres, semestres o cuatrimestres, con el objeto de efectuar un control y seguimiento continuo.

### **2.1.11. PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES**

“El Plan Anual de Contrataciones (PAC) es la lista de bienes, servicios, obras y consultoría que la entidad ha planificado adquirir en cada año” (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011).

### **2.1.12. ORGANIZACIÓN**

Sánchez (2015) define a la organización como “la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades

de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p. 87).

Por su parte, Salgado et al. (2016) argumentan que “La organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos” (p. 192).

### **2.1.13. DIRECCIÓN**

Luna (2015) define a la dirección de la siguiente manera “Dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social” (p. 106).

En esta misma línea de pensamiento, Salgado et al., (2016) manifiestan que la dirección:

Es la etapa del proceso administrativo llamada también ejecución. Es una función importante, incluso algunos autores creen que la administración y dirección son una misma, esto, debido a que al dirigir es cuando se ejercen representativamente las funciones administrativas, por eso todos los dirigentes se pueden considerar administradores. (p. 206)

### **2.1.14. CONTROL**

En la opinión de Sánchez (2015), el control se puede definir como “el proceso de vigilar que las actividades se están cumpliendo como fueron planificadas, corrigiendo cualquier desviación significativa” (p. 101).

Salgado et al., (2016) definen al control como “el proceso para verificar los resultados que se realizan conforme a lo planeado y corrigiendo las posibles desviaciones que se presenten en el proceso” (p. 217).

### **2.1.15. CAPACITACIÓN**

A criterio de los autores Parra y Rodríguez (2015):

La capacitación es el proceso en el que una empresa busca que sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus colaboradores, a diferencia del entrenamiento que se imparte en conceptos específicos, herramientas y técnicas para las personas dentro de la organización, y así mejorar y medir

actuación de procesos a lo largo de la empresa. (p. 134)

### **2.1.16. FINANZAS**

“La palabra finanzas se puede definir como el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor” (García V., 2014, p. 1).

A criterio de Arroyo et al. (2020):

Las Finanzas son una rama de la economía que trata del intercambio de recursos monetarios y títulos valores entre individuos, empresas y Estados. Estas entidades buscan administrar sus recursos -escasos o superavitarios- asignándolos adecuadamente y minimizando el riesgo para maximizar el valor de sus propietarios. (p. 15)

### **2.1.17. FINANZAS PÚBLICAS**

Mendoza et al. (2018) manifiestan que:

Las finanzas públicas vienen a constituir la actividad económica del sector social, a través de una estructura peculiar que convive con la economía de mercado, es decir, las mismas forman parte de aquello que pertenece a todos los ciudadanos, incluyendo en ello, su inversión, prioridad de gasto y la planificación para el desarrollo. (p. 288)

En ese mismo contexto, Córdoba (2014) sostiene que las finanzas públicas son “una ciencia que estudia una de las más importantes funciones o actividades del estado: la ‘actividad financiera’, que es la gestión que realiza el ente público para lograr los medios económicos que le permitan lograr sus fines” (p. 14).

### **2.1.18. RECURSOS FINANCIEROS**

Los recursos financieros según criterio de Luna (2015):

Son los valores monetarios que pueden ser propios o ajenos de los que dispone la empresa para hacer frente a sus obligaciones e inversiones. Tienen gran importancia, dado que si no hay dinero no se pueden adquirir los recursos materiales, remunerar al recurso humano ni desarrollar los recursos técnicos. (p.14)

### **2.1.19. PRESUPUESTO**

Para Díaz y Pacheco (2015), “El presupuesto es una de las herramientas más importantes dentro de la gestión de una organización, ya que, como

expresión financiera de los objetivos, permite delinear planes, ejecutarlos, medirlos y evaluarlos de una forma precisa y expedita” (p. 59).

“Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para la entidad y cada una de sus áreas” (Burbano, 2015, p 14).

### **2.1.20. PRESUPUESTO CODIFICADO**

El Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.), define así presupuesto codificado:

Es el presupuesto inicial más las modificaciones efectuadas durante la fase de ejecución, a una fecha determinada de corte. Resulta de una serie de reformas realizadas al Presupuesto Inicial, como: aumentos en los ingresos, identificación de recursos para gastos adicionales, disminuciones, etc. El Presupuesto Codificado incluye los cambios realizados durante todo el año, por lo cual su valor puede variar en forma permanente. (p. 7)

### **2.1.21. PRESUPUESTO DEVENGADO**

“El presupuesto devengado es el monto de las obras, bienes o servicios tramitados por cada entidad, cuyo valor es una ‘obligación de pago’, por la prestación efectiva realizada, independientemente de si este pago se realizó o no” (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

### **2.1.22. CONTROL PRESUPUESTARIO**

De acuerdo a Burbano (2015), el control presupuestario es “el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Mediante él se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determina las variaciones y se suministran elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas”.

### **2.1.23. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

La ejecución presupuestaria es la fase del ciclo presupuestario en la que se utilizan los recursos asignados en el presupuesto, con el fin de obtener los bienes y servicios que han sido previamente planificados. De acuerdo al criterio de Pico et al. (2017), es en esta etapa donde se observa que los objetivos propuestos por la organización no se cumplen por falta de asignación de dinero, de donde surgen programas o proyectos no culminados o llevados inadecuadamente. (p. 2)

Desde la posición de otros autores:

La ejecución presupuestaria se realizará sobre la base de las políticas establecidas por el ente rector de la administración financiera del Estado y comprende la formulación, seguimiento y evaluación de la programación de la ejecución física y financiera presupuestaria, la programación de caja y las modificaciones al presupuesto. (Mendoza et al., 2018, p. 323)

#### **2.1.24. CICLO PRESUPUESTARIO**

“El ciclo presupuestario es el conjunto de fases o etapas que se desarrollan en un periodo determinado. Estas fases son elaboración, aprobación, ejecución, control y evaluación” (Llamas, 2020).

#### **2.1.25. CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO**

Mendoza et al., (2018) definen al clasificador presupuestario como “una herramienta que posee un sistema integrado de información financiera, que permite ordenar la información según las disposiciones legales” (p. 319).

#### **2.1.26. PROFORMA PRESUPUESTARIA**

La proforma presupuestaria es una de las herramientas de gran importancia en el debatir del presupuesto de cada año, de acuerdo con Encalada et al. (2020) “tiene como finalidad asegurar la optimización al momento de asignarse y distribuirse los recursos presupuestarios, con el fin de determinar los ingresos, gastos públicos y demás modelos macroeconómicos, dando a conocer el nivel de ejecución del valor presupuestado” (p. 810).

#### **2.1.27. INDICADOR**

En la opinión de Romero (2013), los indicadores “son mediciones de la ejecución frente a una meta estimada para un período y evalúan la gestión de la dirección” (p. 59).

Otros autores sostienen lo siguiente:

Constituyen los medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Los indicadores son medidas cuantitativas que proporcionan información sobre la eficacia y eficiencia de los programas, proyectos y por tanto de la gestión de las instituciones. (MEF, s.f., p. 4)

## **2.1.28. INDICADORES DE GESTIÓN**

Los autores Uribe y Reinoso (2014), plantean que:

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia. En tal sentido, es la relación, entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización. (p. 13)

Con esta definición coincide el MEF (s.f.), afirmando que los indicadores “son aquellos que ayudan a controlar el ritmo y la dirección en la que avanza o se ejecuta un determinado proyecto, programa, estrategia o política, para evitar desviaciones, o retrasos respecto de lo programado” (p. 5).

## **2.1.29. GASTO PÚBLICO**

“El gasto público es la cuantía monetaria total que desembolsa el sector público para desarrollar sus actividades” (López, 2019).

En esta misma línea de pensamiento, Rueda (2013) señala que:

El objetivo fundamental del gasto que realiza el sector público consiste en incrementar el bienestar de los individuos mediante la producción y/o provisión de bienes preferentes (bienes o servicios imprescindibles para el desarrollo del individuo y que el sector público obliga a consumir en cantidades incluso superiores a las preferencias personales). (p. 33)

## **2.1.30. SERVICIOS PÚBLICOS**

De acuerdo al planteamiento de Romero (2013), el servicio público “es toda actividad realizada por el Estado encaminada a satisfacer las necesidades de la colectividad y la cual se rige por el derecho público administrativo” (p. 14).

Ramírez (2012) manifiesta que los servicios públicos:

Son las actividades que el Estado realiza en procura de la satisfacción de las necesidades públicas. Se encuentran estrechamente vinculados a las necesidades frente a las cuales están llamados a satisfacer, por lo cual se distinguirá entre servicios públicos esenciales y no esenciales. (p. 7)

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. ADMINISTRACIÓN**

Existen muchas definiciones sobre administración que aportan conocimientos relevantes, los autores Ramírez y Ramírez (2016) la plantean



como “el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 5).

### **2.2.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La importancia de la administración en la naturaleza humana, es básica para todo proyecto social, sin la aplicación de ésta los resultados seguramente no serían confiables. A continuación, se citan algunos indicadores descritos por el autor Luna (2015) que clarifican la importancia de la administración.

La administración global, es decir, es necesaria en todo organismo social, no importa en qué parte del mundo.

Sirve para que los recursos funcionen en forma sinérgica.

Toda función que realice tiene como base principal que al tomarla en cuenta se logran buenos resultados.

Al aplicar la administración correctamente, las empresas logran bases confiables para, posteriormente, diversificarse.

Con la Administración se alcanza la calidad total en todo organismo social. (p. 32)

### **2.2.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración persigue fines integrales, que generalmente se ubican como:

*Objetivos sociales:* Son los fines que busca alcanzar la administración para contribuir al bienestar de la sociedad

*Objetivos económicos:* Los objetivos económicos son los fines que la Administración persigue lograr para obtener beneficios económicos en el organismo que se lleva a cabo.

*Objetivos organizacionales:* La administración coordina los recursos de la empresa, por tal motivo, uno de sus fines básicos es optimizar la coordinación de los recursos de la empresa que se trate. (Luna, 2015, p. 33)

### **2.2.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

De acuerdo con Masaquiza et al., (2020), “la gestión administrativa constituye un marco en el que las personas vinculadas a una organización trabajan hacia la consecución de un objetivo específico donde se evidencia el estilo de trabajo conjunto para cumplir un fin institucional” (p. 54).

Desde el punto de vista de Robbins y Coulter (2013), “la gestión

administrativa es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. Con base en estos planteamientos, podemos inferir que la gestión administrativa es el conjunto de acciones encaminadas a utilizar de manera óptima los recursos con los que cuenta la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **2.2.5. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Los objetivos que se pueden lograr al implementar la gestión administrativa, de acuerdo al planteamiento de Quiroa (2020) son:

Maximizar los procesos implementados en la gestión administrativa para lograr un mejor desempeño.

Mejorar el seguimiento y el control de los procedimientos internos de la organización asegurando una mejor evaluación de lo que se está haciendo.

Que el trabajo se realice de manera más sencilla y eficaz, facilitando el logro de los objetivos.

Ofrecer mejores bienes y servicios, mediante la utilización de nuevas tecnologías que mejoren las tareas y los procesos.

### **2.2.6. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Quiroa (2020) plantea que la gestión administrativa se rige por los siguientes principios:

*Planificación:* Se deberá realizar una planificación apropiada donde estén claramente delimitados los objetivos que se proponen alcanzar y las acciones que ayudarán al logro de estos objetivos previamente propuestos.

*Coherencia:* La asignación de tareas y responsabilidades deben ser establecidas de forma racional, todo empleado puede cumplir con su trabajo en los tiempos y en la forma estipulados en la planificación, en coherencia con los recursos financieros y materiales que posee la empresa.

*Disciplina y orden:* Se debe seguir una serie de reglas que deberán establecerse en forma sistemática y organizada. Con el fin de que se puedan desarrollar todas las tareas metódicamente, puesto que solo de esa forma se puede lograr el alcance de los objetivos.

### **2.2.7. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Münch (2015) sostiene que el proceso administrativo “comprende una serie de etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar

el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión” (p. 15). A criterio del autor, las etapas del proceso administrativo son las siguientes:

*Planeación:* Es la determinación de los escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirigirá la empresa. En esta etapa se determinan los resultados que se pretenden alcanzar y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

*Organización:* Consiste en el diseño y la determinación de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como en el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

*Integración:* Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

*Dirección:* Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo.

*Control:* Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con la finalidad de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

## 2.2.8. PRESUPUESTO

Salgado et al. (2016) afirman que el presupuesto “Es una herramienta útil tanto en la planeación como en la organización y el control, se caracteriza por ser versátil y flexible, el presupuesto consiste en planear numéricamente los resultados de una organización” (p. 187), a través de él es posible medir los objetivos y resultados de una organización en términos económicos.

En este mismo orden de ideas, se puede definir al presupuesto como un plan financiero preparado anticipadamente, expresado en unidades monetarias o físicas para un periodo determinado cuyas estimaciones están basadas en métodos, experiencias y que con la planeación, coordinación y control de todas las funciones de la empresa se lograrán los resultados esperados. (Luna, 2015)

## 2.2.9. BASES PARA LA PRESUPUESTACIÓN

Según Pacheco (2015), para que el presupuesto funcione es importante cuidar los siguientes aspectos:

La administración debe saber a dónde quiere llevar a su organización y estar convencido y comprometido con el plan para lograrlo.

Monitorear su entorno, tanto interno como externo para que, en forma

oportuna, diseñe las estrategias correspondientes.

Diseñar e integrar una estructura organizacional acorde con el plan, sus metas, tácticas y objetivos estratégicos.

Ubicar sus planes dentro de segmentos de tiempo, pensando siempre en la permanencia y el crecimiento de la organización dentro del largo plazo.

Desarrollar un manual de organización administrativo, que incluya un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.

Desarrollo de capacitación presupuestal en todos los niveles, que permita el buen manejo de los recursos de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Seguimiento constante del logro de los planes. (p. 10)

## **2.2.10. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO**

Santiago (2018) sostiene que los principales objetivos que persigue un presupuesto son:

Expresar lo que se quiere alcanzar en el futuro mediante las metas fijadas de forma monetaria, apoyando a la planificación y contribuyendo a cuantificarlas de forma que se puedan trasladar y comunicar a los diferentes responsables, afianzando así el proceso de retroalimentación entre la dirección y los responsables.

Integrar y coordinar todas las áreas, actividades, departamentos y responsables en el momento de la confección de los diferentes presupuestos operativos.

Aglutinar toda la actividad de la organización en relación a los recursos utilizados y obtenidos a términos monetarios, y delegar la responsabilidad de su consecución a los diferentes responsables, para después poder hacer su seguimiento mediante el control y análisis de las desviaciones.

Minimizar el riesgo futuro en la consecución de logros, ya que permite realizar su seguimiento y, en el caso de no cumplimiento, reconducir los objetivos hacia la situación más real posible. (p. 26)

## **2.2.11. EL PRESUPUESTO Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN**

Según el criterio de Díaz et al., (2016), el presupuesto en su misma esencia está estrechamente relacionado con la administración, pues para su elaboración se debe partir de la fase de planeación, en la cual se establecen objetivos, metas por alcanzar, responsables e información requerida, en este

sentido los autores mencionan que “el presupuesto está tan íntimamente relacionado con la administración, que debe considerarse como una herramienta fundamental en la empresa misma y no como una función contable” (p. 11).

En este mismo orden de ideas, se puede inferir que para que el presupuesto logre su objetivo, se requiere que los integrantes de la empresa comprendan que es un proceso continuo y dinámico, que se comprometan con cada una de sus etapas para conseguir la meta principal.

### **2.2.12. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO.**

Santiago (2018) propone a continuación las principales ventajas y limitaciones de los presupuestos:

#### **Ventajas**

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

Permite adoptar medidas con respecto a superávit o déficit presentados con respecto al logro de objetivos.

Contribuye a la acertada toma de decisiones del ente económico.

#### **Limitaciones**

Al ser un proceso coordinado por el ser humano, la elaboración del presupuesto puede estar sujeta a errores.

Pueden omitirse factores importantes en la definición de escenarios financieros que pueden afectar la consecución de la planificación aprobada. (p. 30)

### **2.2.13. PRINCIPIOS GENERALES DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

García (2020) sostiene que la programación y ejecución de la actividad económico-financiera del sector público estatal tienen como finalidad:

*Una gestión por objetivos en un marco de objetividad y transparencia:* los centros gestores de los gastos, responsables de los distintos programas presupuestarios, establecerán un sistema de objetivos a cumplir en su respectiva área de actuación. La gestión de los gastos públicos debe orientarse a la consecución de los objetivos asignados a sus programas presupuestarios.

*Un control de la gestión de los resultados:* contribuyendo a la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas de gasto establecidas por el Gobierno y en base a los recursos disponibles.

*La eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos y servicios de calidad a los ciudadanos.* (p. 71)

#### **2.2.14. CICLO PRESUPUESTARIO**

Como plantea Santiago (2018), de acuerdo a lo estipulado por el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, en el presupuesto público ecuatoriano, el proceso presupuestario, también entendido como el ciclo presupuestario, tiene varias etapas que son:

*Programación:* Se especifican los objetivos y metas que se proponen en el corto, mediano y largo plazo. Para conseguir lo propuesto, se plantea un plan operativo que vincula los objetivos con las metas y resultados de los programas, y proyectos que son parte del presupuesto.

*Formulación:* Recoge los requerimientos de las instituciones o departamentos involucrados, con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los planes y programas.

*Aprobación:* La máxima autoridad competente será la encargada de aprobar el presupuesto planteado.

*Ejecución:* Se pone en práctica el presupuesto, es decir, se efectúan las actividades encaminadas a utilizar los recursos asignados para la obtención de los bienes y servicios planificados.

*Seguimiento y control:* Permite la medición de resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos que éstos han producido, así como el análisis de variaciones financieras.

*Clausura y liquidación:* Se efectúan informes sobre la ejecución presupuestaria, en éstos se describirán aspectos relevantes y novedades detectadas en el análisis de la información. (p. 13)

#### **2.2.15. LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

De acuerdo al planteamiento de la Secretaria Técnica de Planificación [Planifica Ecuador] (2019), la planificación institucional “Es el proceso a través del cual cada entidad establece, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas” (p. 4).

Así lo sostiene Luna (2015), quien manifiesta que “La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo, sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado

que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo” (p. 58).

En este sentido el autor define a la planeación como “la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo”. (Luna, 2015)

### **2.2.16. CICLO DE LA PLANIFICACIÓN**

El ciclo de la planificación comprende tres fases: la formulación, la implementación y el seguimiento y evaluación:

*Formulación del plan:* Este proceso contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados.

*Implementación del plan:* Es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaboradas.

*Seguimiento y evaluación:* Consiste en las actividades encaminadas a verificar el cumplimiento de la programación en relación a los resultados obtenidos, para identificar si éstos se corresponden con las necesidades institucionales diagnosticadas. (Planifica Ecuador, 2019, p. 12)

### **2.2.17. VINCULACIÓN ENTRE PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN**

Desde la perspectiva de los autores Bonari y Gasparín (2014) uno de los principales desafíos para orientar la gestión hacia la obtención de resultados es la articulación del presupuesto con la planificación. Esta vinculación es una herramienta que permite mejorar el proceso de asignación de recursos a la institución y evaluar los resultados de las políticas implementadas.

Los autores mencionados sostienen que la ausencia de vinculación trae consigo múltiples consecuencias. Desde el punto de vista presupuestario, fomenta las prácticas inerciales del gasto, dificulta un efectivo control de la calidad del gasto y la fijación de metas.

“La planificación y el presupuesto son herramientas de gestión prospectiva que procuran, generalmente de una forma determinística, alcanzar una situación deseada a través de acciones y actividades” (Bonari & Gasparín, 2014). Dentro de este contexto, afirman que la planificación y el presupuesto son herramientas importantes para el manejo eficiente de los recursos, siempre

y cuando se empleen de forma correcta, estén diseñados en forma adecuada y sean utilizados por parte de los usuarios que toman decisiones. (p. 7)

### **2.2.18. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO**

Contextualizando trabajos de investigación realizados por autores como Santiago (2018), destacan la importancia de evaluar a la ejecución del presupuesto, pues menciona que:

Tanto en el sector público, como en el sector privado, de acuerdo a la periodicidad establecida en la normativa aplicable, y aquella determinada por la máxima instancia institucional en materia de toma de decisiones, se hace necesario que el área financiera, en coordinación con el área de planificación, remitan a la alta gerencia o a los máximos grados jerárquicos de la institución, informes de ejecución presupuestaria que permitan conocer los niveles de ejecución alcanzados, en comparación con la planificación y presupuestos inicialmente aprobados, así como también, en contraste con los estándares de la industria o sector al que pertenece la empresa o estamento gubernamental. (p. 24)

La autora sostiene que, para efectuar el monitoreo del cumplimiento presupuestario, es necesario que la entidad defina la metodología a utilizar, mediante un trabajo coordinado entre el área financiera y planificación.

### **2.2.19. EFICIENCIA EN LA ASIGNACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS Y SERVICIOS DE CALIDAD A LOS CIUDADANOS**

Todo proceso de presupuestación por resultados u objetivos debe tener por objeto mejorar la eficacia y la eficiencia del gasto y mediante la utilización de la información sobre los resultados alcanzados se determinará la financiación a asignar a cada centro de gasto. (García Á., 2020, p. 90)

Desde la perspectiva del autor, conviene identificar las razones por las que se debe utilizar eficientemente los recursos públicos:

Porque es una obligación legal recogida en los diferentes textos normativos.

Porque el conjunto de decisiones públicas respecto a la gestión de los recursos, tendrá repercusiones y deberá dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía.

### **2.2.20. TOMA DE DECISIONES**

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias opciones, por lo que la toma de decisiones se constituye en una de las funciones más



importantes de un administrador, aquí radica la importancia de que la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la organización logre sus objetivos.

Del resultado de la gestión, adecuadamente medida y evaluada, deben ser extraídas conclusiones sobre todo aquello que ha sido realizado de una manera óptima y acorde a los objetivos de gestión preestablecidos y sobre aquello que se puede o necesita ser mejorado para lograr los objetivos pretendidos, pero no logrados o, al menos, en la forma esperada cuando los mismos fueron definidos. Estas conclusiones tornarán en acciones concretas (toma de decisiones) que marcarán las «nuevas» líneas de acción al objeto de ir concretando una gestión más eficaz con la consecución de los objetivos y eficiente en el empleo de todos aquellos recursos necesitados para conseguirlo. (García Á. , 2020)

En el mismo orden de ideas Münch (2015) sugiere que de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los directivos, aunque no está demás mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, incluso en la fase inicial de la planeación. (p. 66)

## PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En la realidad, el arte de tomar decisiones es básico. Tomar decisiones es “identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico y obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad” (Luna, 2015, p. 114).

### **Elementos del proceso de decisiones**

El proceso de decisiones es el camino mental que el administrador utiliza para tomar la decisión. Los principales elementos presentes en el proceso de decisión, de acuerdo a Luna (2015) son:

El estado de la naturaleza. Las condiciones de incertidumbre riesgo o certeza que existen en el ambiente que debe enfrentar quien toma la decisión

El tomador de la decisión. El individuo o grupo que elige una opción entre varias alternativas. Quien toma la decisión siempre está influenciado por la situación en que está envuelto, por sus valores personales y el ambiente social, así como por las fuerzas políticas y económicas presentes

Los objetivos. Los fines o resultados que desea alcanzar con sus acciones quien toma la decisión existe mucha variación en el grado de estabilidad de los objetivos o en la fácil identificación y medición

Preferencias. Los criterios que utiliza quien toma la decisión para llevar a cabo su elección

La situación. Los aspectos del ambiente que rodea a quien toma la decisión, muchos de los cuales están fuera de su control, conocimiento o comprensión y afectan su elección

Estrategia. El curso de acción que elige quien toma la decisión para alcanzar mejor los objetivos. Depende de los recursos que pueda utilizar o disponer

Resultado. La consecuencia o resultante de determinada estrategia. (p. 115)

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Los fundamentos legales que sustentan el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

### **2.3.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**Art. 32.-** La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

**Art. 227.-** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

**Art. 292.-** El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

**Art. 370.-** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma regulada por la ley, será responsable de la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados.

**Art. 371.-** Las prestaciones de la seguridad social se financiarán con el aporte de las personas aseguradas en relación de dependencia y de sus empleadoras o empleadores; con los aportes de las personas independientes aseguradas; con los aportes voluntarios de las ecuatorianas y ecuatorianos domiciliados en el exterior; y con los aportes y contribuciones del Estado.

Los recursos del Estado destinados para el seguro universal obligatorio constarán cada año en el Presupuesto General del Estado y serán transferidos de forma oportuna.

Las prestaciones en dinero del seguro social no serán susceptibles de cesión, embargo o retención, salvo los casos de alimentos debidos por ley o de obligaciones contraídas a favor de la institución aseguradora, y estarán exentas del pago de impuestos.

**Art. 372.-** Los fondos y reservas del seguro universal obligatorio serán propios y distintos de los del fisco, y servirán para cumplir de forma adecuada los fines de su creación y sus funciones. Ninguna institución del Estado podrá intervenir o disponer de sus fondos y reservas, ni menoscabar su patrimonio. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

### 2.3.2. LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

**Art. 16.- Naturaleza jurídica.** - El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una 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.

**Art. 53.- Proceso Presupuestario.** - El proceso de formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del Presupuesto Consolidado del IESS se regirá por esta Ley.

El Presupuesto Consolidado del IESS incluye, además de las operaciones administrativas y de inversión de excedentes financieros del Instituto, las previsiones 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.

El período de vigencia del Presupuesto Consolidado del IESS se inicia el 1 de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año. Su liquidación definitiva deberá cumplirse hasta el 31 de marzo del año siguiente.

**Art. 55.- Aprobación del presupuesto.** - La proforma presupuestaria será elaborada en el mes de septiembre de cada año por el Director General del Instituto, quien la remitirá al Ministro de Economía y Finanzas. Con el informe de dicha autoridad, pasará a conocimiento y aprobación del Consejo Directivo.

**Art. 56.- Ejecución presupuestaria.** - La ejecución presupuestaria observará los tiempos de realización efectiva de los ingresos, y cumplirá con los egresos de conformidad con las etapas de programación, establecimiento de compromisos, autorización de entrega de fondos, y pago de obligaciones exigibles.

**Art. 57.- Control presupuestario.** - El control presupuestario se realizará de manera previa y concurrente durante la ejecución, y mediante auditorías operacionales posteriores a la ejecución. De los resultados del control presupuestario se informará periódicamente a las autoridades del Instituto, con sujeción a los procedimientos establecidos por el Consejo Directivo.

**Art. 58.- Responsabilidad presupuestaria.** - Las autoridades y funcionarios a quienes compete la ejecución del Presupuesto del IESS serán responsables administrativa, civil y penalmente de la gestión presupuestaria.

**Art. 115.- Unidades Médicas del IESS.** - Las unidades médico - asistenciales de propiedad del IESS serán empresas prestadoras de servicios de salud, dotadas de autonomía administrativa y financiera, integradas en sistemas regionales de atención médica organizados por nivel de complejidad, de conformidad con la reglamentación interna que, para este efecto, dictará el Consejo Directivo. (...)”

**Art. 121.- Financiamiento de las unidades médicas del IESS.** - Las unidades médicas el IESS se financiarán sobre la base de presupuestos anuales por actividad, con sujeción a las condiciones estipuladas en el respectivo contrato de venta de servicios de salud a la Administradora. (Ley de Seguridad Social, 2009)

### **2.3.3. CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS (COPLAFIP)**

**Art. 96.- Etapas del ciclo presupuestario.** - El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas: 1. Programación presupuestaria. 2. Formulación presupuestaria. 3. Aprobación presupuestaria. 4. Ejecución presupuestaria. 5. Evaluación y seguimiento presupuestario. 6. Clausura y liquidación presupuestaria.

#### **SECCION I PROGRAMACION PRESUPUESTARIA**

**Art. 97.- Contenido y finalidad.** - Fase del ciclo presupuestario en la que, en base de los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias coherentes con el escenario fiscal

esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución.

## SECCION II FORMULACION PRESUPUESTARIA

**Art. 98.- Contenido y finalidad.** - Es la fase del ciclo presupuestario que consiste en la elaboración de las proformas que expresan los resultados de la programación presupuestaria, bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo, su comprensión y permitir la agregación y consolidación.

**Art. 101.- Normas y directrices.** - En la formulación de las proformas presupuestarias del sector público, incluidas las de las empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, banca pública y seguridad social, se observarán obligatoriamente las normas técnicas, directrices, clasificadores y catálogos emitidos por el ente rector del SINFIP.

## SECCION III APROBACION PRESUPUESTARIA

**Art. 106.- Normativa aplicable.** - La aprobación del Presupuesto General del Estado se realizará en la forma y términos establecidos en la Constitución de la República. En caso de reelección presidencial, el presidente reelecto enviará la proforma 30 días después de proclamados los resultados de la segunda vuelta.

En los gobiernos autónomos descentralizados, los plazos de aprobación de presupuesto del año en que se posesiona su máxima autoridad serán los mismos que establece la Constitución para el Presupuesto General del Estado y este código. Cada entidad y organismo que no forma parte del Presupuesto General del Estado deberá aprobar su presupuesto hasta el último día del año previo al cual se expida.

**Art. 108.- Obligación de incluir recursos.** - Todo flujo de recurso público deberá estar contemplado obligatoriamente en el Presupuesto General del Estado o en los Presupuestos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Empresas Públicas, Banca Pública y Seguridad Social.

**Art. 110.- Ejercicio presupuestario.** - El ejercicio presupuestario o año fiscal se inicia el primer día de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año.

**Art. 112.- Aprobación de las proformas presupuestarias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Empresas Públicas Nacionales, Banca Pública y Seguridad Social.** - Las proformas presupuestarias de las entidades sometidas a este código, que no estén incluidas en el Presupuesto General del Estado, serán aprobadas conforme a la legislación aplicable y a este código. Una vez aprobados los presupuestos, serán enviados con fines informativos al ente rector de las finanzas públicas en el plazo de 30 días posteriores a su aprobación. Las Empresas Públicas Nacionales y la Banca Pública, tendrán, además la misma obligación respecto a la Asamblea Nacional.

#### **SECCION IV EJECUCION PRESUPUESTARIA**

**Art. 113.- Contenido y finalidad.** - Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

**Art. 115.- Certificación Presupuestaria.** - Ninguna entidad u organismo público podrán contraer compromisos, celebrar contratos, ni autorizar o contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación presupuestaria.

**Art. 116.- Establecimiento de Compromisos.** - Los créditos presupuestarios quedarán comprometidos en el momento en que la autoridad competente, mediante acto administrativo expreso, decida la realización de los gastos, con o sin contraprestación cumplida o por cumplir y siempre que exista la respectiva certificación presupuestaria. En ningún caso se adquirirán compromisos para una finalidad distinta a la prevista en el respectivo presupuesto. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010)

#### **SECCION V SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA**

**Art. 119.- Contenido y finalidad.** - Fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas

### 2.3.4. REGLAMENTO COPLAFIP

**Art. 92.- Aprobaciones.** - El Presupuesto General del Estado y los presupuestos de las demás instituciones del sector público serán aprobados conforme las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias y técnicas pertinentes.

**Art. 95.- Ejecución presupuestaria.** - Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de proveer los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

**Art. 98.- Responsabilidad en la ejecución y control previo.** - La máxima autoridad de cada entidad del sector público y los servidores o servidoras encargadas del manejo financiero institucional serán responsables por el control interno, la gestión y el cumplimiento de objetivos y metas, así como de observar estrictamente las disposiciones contenidas en el presente reglamento y las normas técnicas respectivas emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas

**Art. 105.- Modificaciones presupuestarias.** - Son los cambios en las asignaciones del presupuesto aprobado que alteren las cantidades asignadas, el destino de las asignaciones, su naturaleza económica, la fuente de financiamiento o cualquiera otra identificación de cada: uno de los componentes de la partida presupuestaria. (Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2014)

### 2.3.5. NORMAS TÉCNICAS DE PRESUPUESTO

#### 2.4. De la ejecución presupuestaria

**2.4.1 Definición.** Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo. La ejecución presupuestaria se realizará sobre la base de las políticas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.

**2.4.2.3 Programación financiera del gasto.** La programación financiera del gasto es la previsión periódica de los requerimientos financieros dispuestos para cubrir las obligaciones derivadas del uso de los recursos necesarios para la obtención de los productos finales en términos de bienes y servicios. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

### **2.3.6. REGLAMENTO GENERAL DE LAS UNIDADES MÉDICAS DEL IESS**

**Art. 1.- Unidades Médicas del IESS.** - Las Unidades Médicas del IESS, que se registrarán por este Reglamento, son prestadoras de servicios de salud a los afiliados, jubilados y derecho habientes de los Seguros Sociales de Enfermedad y Maternidad, en los términos que señalan la Ley del Seguro Social Obligatorio y el Estatuto Codificado del IESS, y a la población en general mediante contratos individuales o corporativos.

**Art. 2.- Clasificación de las Unidades Médicas del IESS.** - Las Unidades Médicas del IESS se clasifican, según su nivel de complejidad, en:

Hospitales de Nivel III;

Hospitales de Nivel II;

Hospitales de Nivel I;

Centros de Atención Ambulatoria (Dispensarios Tipo A y Tipo B); y,

Unidades de Atención Ambulatoria (Dispensarios Tipo C).

**Art. 4.- Hospital de Nivel II.**- El Hospital de Nivel II es la unidad médica, de referencia subregional o provincial, que presta atención médica en cirugía, clínica, cuidado materno infantil; medicina crítica, y auxiliares de diagnóstico y tratamiento. (Comisión Interventora del IESS, 2000)



# CAPÍTULO III

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



“Es de importancia para quien  
desea alcanzar una certeza en  
su investigación, el saber dudar  
a tiempo”

**Aristóteles**



### **3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se utilizó los siguientes tipos de investigación:

#### **3.1.1. EXPLORATORIA**

Este tipo de investigación permitió recopilar e indagar información del problema y su entorno para obtener una visión general del tema estudiado y los aspectos relevantes de la gestión administrativa, que conllevó a profundizar en el conocimiento de la problemática e identificar los aspectos a ser abordados en la investigación para llegar a conclusiones definitivas.

#### **3.1.2. DESCRIPTIVA**

La utilización del tipo de investigación descriptiva permitió delimitar los hechos y situaciones que conforman la problemática analizada, mediante la identificación de los procedimientos y actividades desarrollados por los responsables de la gestión administrativa del Hospital General Quevedo, para determinar el impacto de sus decisiones en la utilización de los recursos asignados a la unidad médica y las causas que afectan el cumplimiento de la planificación operativa.

### **3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. INDUCTIVO**

El método inductivo permitió relacionar aspectos particulares enmarcados en el problema de investigación, mediante el análisis de la información y datos disponibles para llegar a conclusiones generales que expliquen las situaciones analizadas y conlleven a determinar cómo la eficiente gestión administrativa repercute en el mejoramiento de la ejecución presupuestaria.

#### **3.2.2. DEDUCTIVO**

La utilización de este método permitió analizar y relacionar los fundamentos teóricos y conceptuales respecto a la gestión administrativa de las organizaciones y los procedimientos para lograr la eficiencia en el manejo presupuestario, con el objetivo de identificar explicaciones particulares del problema de estudio.

#### **3.2.3. DE ANÁLISIS**

Este método permitió analizar y descomponer el problema de estudio y conocer de forma detallada el sistema de gestión administrativa del Hospital

General Quevedo y examinar el proceso de ejecución de los recursos presupuestarios en los diferentes grupos de gastos para conocer su efecto en la atención oportuna de los requerimientos de las áreas médicas y administrativas, a fin de establecer la relación causa-efecto del problema de investigación.

### 3.2.4. DE SÍNTESIS

El método sintético permitió resumir la información relevante relacionada con el tema de investigación e identificar la relación entre los componentes del problema, para de esta manera comprender su esencia y llegar a determinar las conclusiones de la investigación.

## 3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

### 3.3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1.1. POBLACIÓN

La población objeto de estudio del presente trabajo de investigación está conformada por un total de 22 servidores del Hospital General Quevedo, entre personal administrativo, líderes de áreas requirentes, directores técnicos, médico y administrativo:

Tabla 1 Población de servidores involucrados en la ejecución presupuestaria

Detalle	Cantidad
Director Administrativo	1
Director Médico	1
Director Técnico de Medicina Crítica	1
Director Técnico de Hospitalización y Ambulatorio	1
Director Técnico de Áreas Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento	1
Jefe de Farmacia	1

Jefe de Enfermería	1
Jefe Financiero	1
Jefe de Compras Públicas	1
Planificador	1
Responsables de áreas administrativas	6
Analistas Financieros (Económico, Contador, Tesorero)	3
Asistentes de Compras Públicas	3
TOTAL	22

Nota. Fuente: Sistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina SPRYN

### 3.3.1.2. MUESTRA

En este trabajo investigativo la muestra está constituida por toda la población que interviene en el proceso de ejecución presupuestaria, dado que no supera las 100 personas, por lo que no resulta necesario la aplicación de fórmulas estadísticas.

### 3.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación para la recopilación y obtención de la información se utilizó las siguientes técnicas:

#### 3.3.2.1. OBSERVACIÓN

Esta técnica permitió percibir directamente la realidad objeto de estudio mediante la interacción con los responsables de las áreas requerentes de la unidad médica, jefes de planificación, financiero, compras públicas y los directores técnicos, médicos y administrativo del Hospital General Quevedo, recolectando información que permitió la realización de este trabajo investigativo para su posterior registro y análisis.

#### 3.3.2.2. ENTREVISTAS

En la presente investigación se empleó la técnica de la entrevista dirigida al Director Administrativo del Hospital General Quevedo, con el fin de obtener información relevante de acuerdo a los objetivos planteados y

conocer desde su perspectiva la problemática analizada en cuanto a la situación actual de la gestión administrativa y su relación con el manejo de los recursos presupuestarios.

### **3.3.2.3. ENCUESTAS**

Se empleó la técnica de la encuesta a través de la aplicación de un cuestionario previamente elaborado con preguntas cerradas para obtener la información necesaria, dirigido a la población objeto de estudio, entre los que se encuentran los responsables de las áreas requirentes y personal administrativo de la unidad médica.

### **3.3.3. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la recopilación y registro de la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación se utilizó los siguientes instrumentos:

#### **3.3.3.1. CUESTIONARIO**

El cuestionario fue previamente elaborado con preguntas destinadas a obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación. Para la encuesta se utilizó preguntas cerradas de opción múltiple, preparada sistemática y secuencialmente en función del problema de investigación, en tanto que para la entrevista se empleó preguntas abiertas destinadas a conocer con mayor detalle y profundidad los hechos y aspectos relevantes del tema de estudio.

#### **3.3.3.2. OBSERVACIÓN**

Se utilizó este recurso con el objetivo de registrar las situaciones y aspectos relevantes observados en el proceso de interacción con los responsables de la gestión administrativa y manejo de recursos presupuestarios, al trabajar directamente con la realidad objeto de estudio, con el propósito de obtener información de primera mano que contribuya a la investigación y facilite el análisis del problema.

### **3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó una revisión bibliográfica de los principales conceptos y fundamentos teóricos que definen la gestión administrativa y la ejecución del presupuesto en las organizaciones, que contribuyeron a guiar el análisis de la problemática y el

desarrollo de los instrumentos de recolección de información.

La revisión en fuentes secundarias de información se efectuó en libros y artículos de revistas especializadas, para la fundamentación conceptual se identificó las principales definiciones basadas en las variables de la investigación y en cuanto a la fundamentación teórica se incluyó planteamientos de autores realizados dentro de los últimos años que permitió profundizar el tema de estudio y apoyar la interpretación de los resultados y la formulación de las conclusiones de la investigación.

La fundamentación legal de la investigación se realizó a través de la identificación de postulados legales relacionados al tema de estudio, considerando la jerarquía de las normas, empezando por la Constitución de la República del Ecuador, Ley de Seguridad

Social, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y su Reglamento, así como las Normas Técnicas de Presupuesto y el Reglamento General de Unidades Médicas del IESS.

### **3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La recolección de información para la presente investigación se efectuó mediante fuentes primarias a partir de técnicas como la encuesta y entrevista, las cuales fueron dirigidas al personal médico y administrativo involucrado en el manejo de recursos presupuestarios y toma de decisiones administrativas, con la finalidad de obtener información de primera mano que facilite el desarrollo de la investigación.

Se realizó la exploración documental en fuentes secundarias de investigación, mediante la revisión de literatura relacionada al tema de estudio, identificando los planteamientos teóricos y conceptuales en libros y revistas especializadas que fundamenten la investigación. Adicionalmente, la observación permitió recoger información directamente del entorno investigado para su posterior análisis.

### **3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Una vez obtenidos los datos necesarios a través de los instrumentos de investigación, se procedió a tabular las respuestas a cada pregunta a través de una hoja de cálculo en Excel, esta herramienta facilitó el diseño de tablas y gráficos que ilustran las tendencias generales de las respuestas y permitieron el análisis de los resultados obtenidos y el establecimiento de las conclusiones de la investigación.





# CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN



“La ciencia se compone de errores, que a su vez son los pasos hacia la verdad”

**Julio Verne**



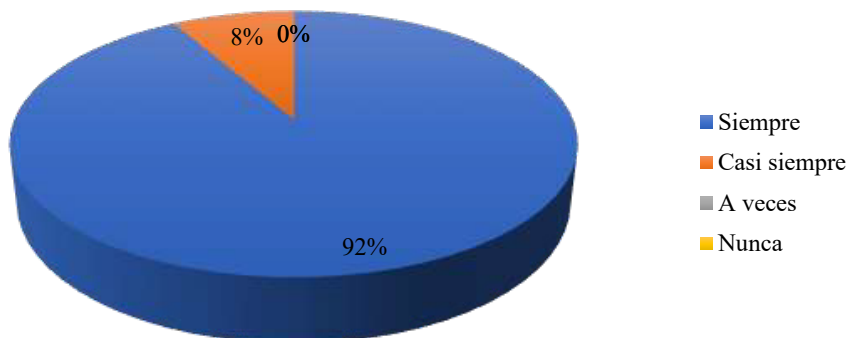
## 4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS

Para la identificación de la situación actual de gestión administrativa relacionada al manejo presupuestario del Hospital General Quevedo se procedió a realizar encuestas dirigidas a los jefes departamentales y responsables de las áreas requirentes de la unidad médica y a los jefes de las áreas de Compras Públicas, Financiero y personal administrativo involucrado en la ejecución y gestión de los recursos. Luego de realizar el análisis correspondiente a los instrumentos de investigación utilizados, se obtuvo los siguientes resultados:

### 4.1.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES Y RESPONSABLES DE ÁREAS REQUIRENTES.

#### 1. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones y atribuciones como responsable del área técnica y/o administrativa que dirige?

Gráfico 1 Conocimiento de funciones y atribuciones

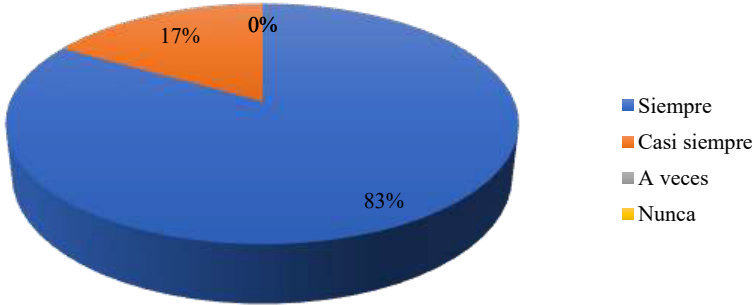


Fuente: Encuesta a responsables de áreas requirentes

En el gráfico 1 se evidencia que el 92% de los servidores encuestados manifiestan conocer sus funciones y atribuciones asignadas como responsables del área técnica/médica o administrativa que dirigen, mientras que el 8% sostiene no conocer en su totalidad las funciones y/o atribuciones de su puesto de trabajo. Las responsabilidades de cada área de gestión y cargo se encuentran estipuladas en la Resolución No. C.D. 561, emitidas por el Consejo Directivo del IESS, en donde se detallan las atribuciones y responsabilidades de los cargos establecidos en la estructura organizacional de las Unidades Médicas de Nivel II.

## 2. ¿Usted participa en el levantamiento de necesidades para la elaboración de la Planificación Operativa y Proforma Presupuestaria Anual?

Gráfico 2 Participación en el levantamiento de necesidades.

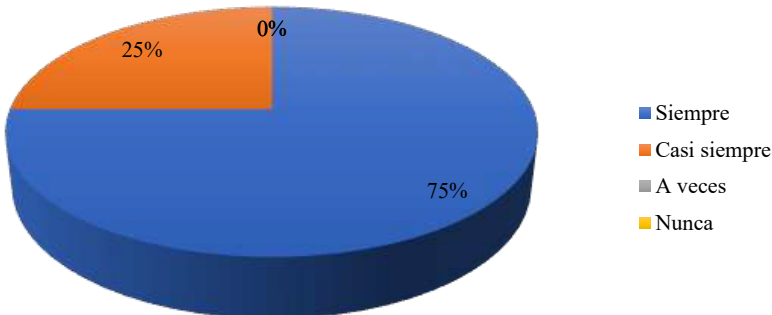


Fuente: Encuesta a responsables de áreas requirentes

El gráfico 2 representa la participación de los servidores encuestados en el levantamiento de necesidades por área para la elaboración de la Planificación Operativa y la Proforma Presupuestaria Anual, en donde el 83% manifiesta estar involucrado en el proceso, en tanto que el 17% de los responsables de área encuestados expresan no haber participado en su elaboración, como consecuencia de los cambios administrativos que se han dado en la unidad médica, en los que se han designado nuevos líderes de áreas y jefes departamentales, en virtud de los cambios de Directores Administrativos en los últimos meses.

## 3. ¿Conoce usted sobre la existencia de un Manual para la elaboración de la Proforma Presupuestaria Anual?

Gráfico 3 Conocimiento de existencia de Manual para elaboración de Proforma Presupuestaria. Fuente: Encuesta a responsables de áreas requirentes

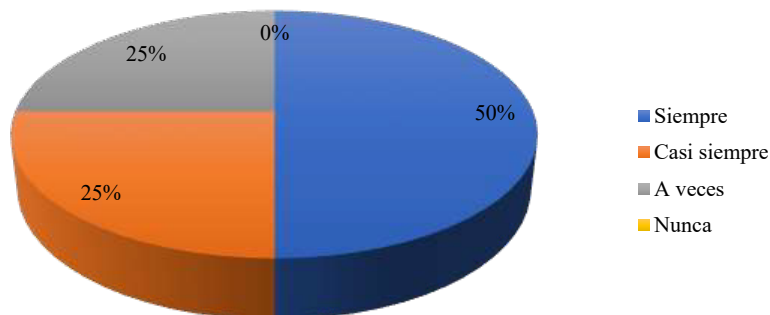


Como se puede observar en el gráfico 3, el 75% de los servidores encuestados manifiesta conocer la existencia de un Manual para la elaboración de la Proforma Presupuestaria Anual, mientras que el 25% expresa no tener conocimiento suficiente respecto a las políticas y directrices para su elaboración.

De acuerdo a las disposiciones del Consejo Directivo del IESS, en el mes de agosto de cada año se emiten las políticas y directrices para la elaboración de la Proforma Presupuestaria Anual, las cuales son de aplicación obligatoria para los seguros especializados y centros de responsabilidad presupuestaria que conforman el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a nivel nacional y comprende los lineamientos generales y específicos a los que sujetará la planificación institucional, en función de los techos presupuestarios aprobados.

#### 4. ¿Ha recibido capacitación para la elaboración del Plan Operativo Anual y ejecución de los recursos financieros?

Gráfico 4 Capacitación sobre procesos administrativos



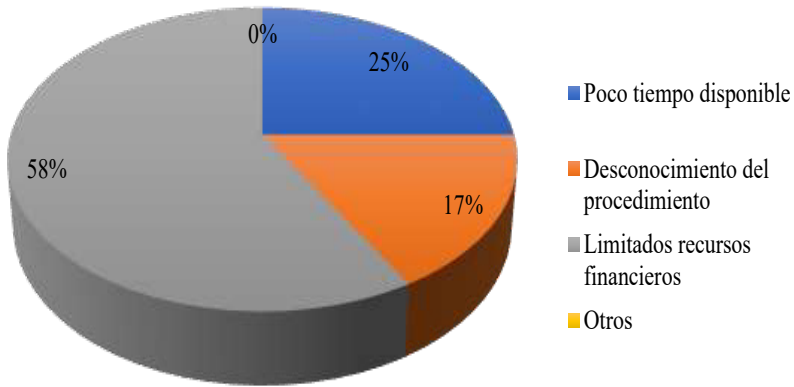
Fuente: Encuesta a responsables de áreas requirentes

Del gráfico 4, se desprende que para el 50% los servidores encuestados, se efectúan con frecuencia eventos de capacitación respecto al levantamiento de necesidades y preparación de la planificación institucional y ejecución de recursos financieros en el periodo fiscal, pues seleccionaron mayoritariamente la opción 'siempre', mientras que los encuestados restantes indican que 'casi siempre' y 'a veces' han recibido una inducción respecto al tema, esto demuestra que gran parte del personal involucrado en este proceso administrativo, manifiestan no recibir de manera formal, instrucciones para el proceso de formulación de la planificación y gestión de recursos, lo cual repercute en los resultados obtenidos.

Adicional a la cantidad de eventos de capacitación impartidos, es necesario garantizar la efectividad de los mismos, ya que un programa de capacitación no depende única y exclusivamente de la calidad de aprendizaje que se desarrolle, sino en la forma cómo contribuye al logro de los objetivos para los que se haya impartido.

### 5. ¿Cuáles son los principales inconvenientes para la elaboración de la planificación anual de necesidades de su área?

Gráfico 5 Inconvenientes para la elaboración de la planificación institucional

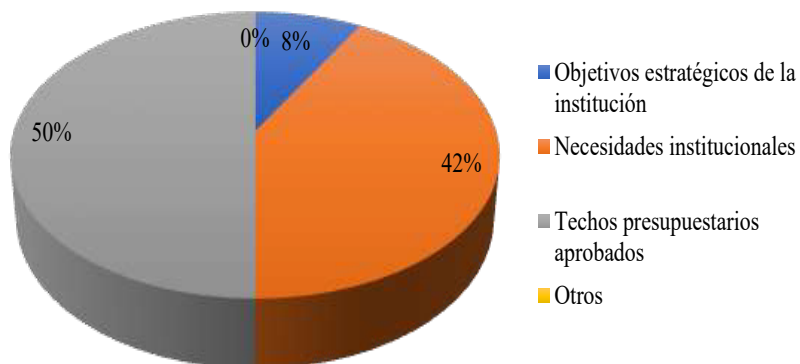


Fuente: Encuesta a responsables de áreas requerientes

El gráfico 5 muestra los resultados obtenidos en relación a la interrogante planteada a los encuestados respecto a su apreciación de los principales inconvenientes para la elaboración de la planificación institucional, obteniendo que el 58% considera que se debe a los limitados recursos financieros disponibles, lo cual ocasiona que se deban priorizar las contrataciones de bienes y servicios para mantener la operatividad de la entidad; un 25% manifiesta que uno de los inconvenientes presentados es el poco tiempo del que disponen para elaborar la planificación principalmente por los plazos establecidos por las autoridades del Nivel Central, que conlleva a realizar el levantamiento de información de manera apresurada, en tanto que, el 17% de los encuestados expresa desconocer el procedimiento para su elaboración.

## 6. ¿Cuáles son los principales factores en los que usted se basa para la elaboración de la planificación del área que dirige?

Gráfico 6 Factores considerados para la elaboración de la planificación institucional



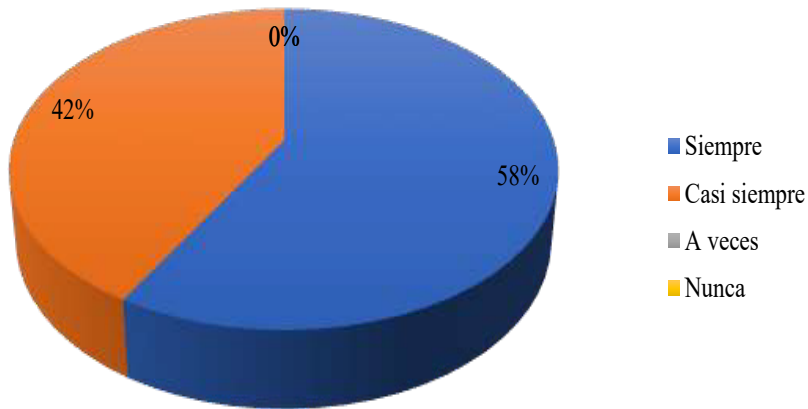
Fuente: Encuesta a responsables de áreas requirentes

El 50% de los encuestados manifiesta que la planificación operativa se efectúa de acuerdo a los techos presupuestarios aprobados por la Subdirección Nacional Financiera del Seguro de Salud, por lo que deben priorizar las actividades en función de los montos asignados, un 42% indica que la planificación se efectúa en función de las necesidades institucionales identificadas, en tanto que un 8% expresa que se realiza de acuerdo a los objetivos estratégicos de la institución.

Las consecuencias de no efectuar una adecuada planificación repercute en que durante el transcurso de la ejecución surjan nuevos requerimientos que generan desviaciones en la programación inicial y reformas recurrentes a la planificación y presupuesto, por lo tanto, es necesario que previo al levantamiento de necesidades, los servidores involucrados conozcan cuáles son los objetivos estratégicos a los que se debe alinear todos los esfuerzos, procesos y actividades con el fin de garantizar su cumplimiento, seguimiento y evaluación.

## 7. ¿Existe un trabajo coordinado entre áreas para alcanzar las metas establecidas por la unidad médica?

Gráfico 7 Coordinación entre áreas para cumplimiento de metas



Fuente: Encuesta a responsables de áreas requirentes

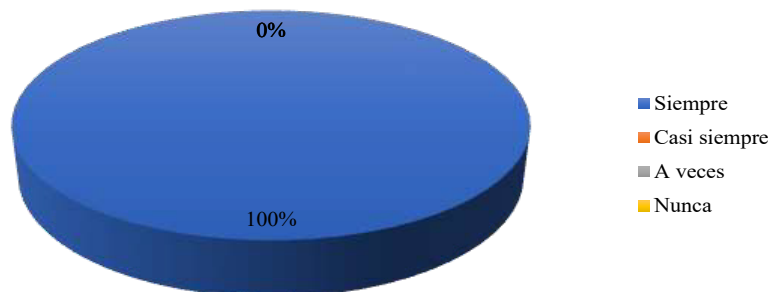
El 58% de los servidores encuestados considera que ‘siempre’ existe coordinación en las áreas médicas y administrativas de la institución para alcanzar las metas propuestas, en tanto que un 42% manifiesta que ‘casi siempre’ existe coordinación; es pertinente recalcar la importancia del trabajo en conjunto para llevar a cabo los procesos administrativos, principalmente en el proceso de planificación de necesidades, el cual debe ser coordinado de manera conjunta por los responsables de Planificación, Presupuesto, Compras Públicas y líderes de las áreas requirentes, para posterior revisión y aprobación del autorizador de gastos de la unidad.

Uno de los principales obstáculos para la consecución de los objetivos en una organización es la existencia de problemas de coordinación entre los actores involucrados, por lo tanto, la unificación de criterios es un aspecto principal para agilizar la comunicación entre áreas durante el proceso de implementación y ejecución presupuestaria, lo que permitirá articular la planificación y el presupuesto para orientar la gestión hacia el logro de los resultados propuestos.

## 8. ¿El Hospital General Quevedo cuenta con indicadores de gestión para evaluar los resultados obtenidos?



Gráfico 8 Existencia de indicadores de gestión



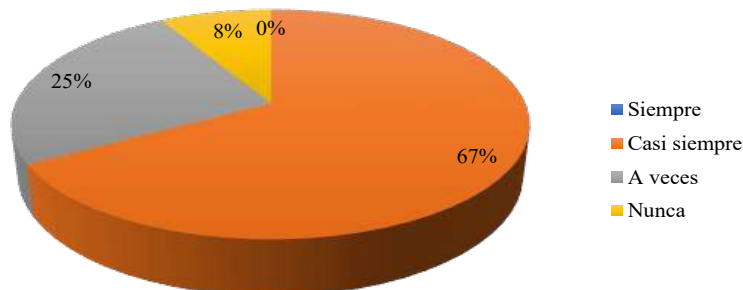
Fuente: Encuesta a responsables de áreas requerientes

Los indicadores de gestión son una herramienta importante para evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de resultados, de acuerdo a los encuestados el 100% conoce sobre la existencia de indicadores de gestión en el Hospital General Quevedo, lo cual permite establecer el avance y logro de los objetivos propuestos y su alineación con el Plan Estratégico 2018-2028 del IESS.

La institución cuenta con un instrumento denominado IESS PR (IESS por resultados) que implica el registro periódico de datos en una plataforma informática, respecto a los resultados de los indicadores de gestión relacionados con la ejecución presupuestaria, ejecución del PAC, eficiencia del gasto, personal capacitado, operatividad de equipos médicos, abastecimiento de dispositivos y medicamentos, los cuales permiten identificar si las políticas implementadas generaron los resultados previstos en los plazos estimados.

### 9. ¿Considera usted que existe una ejecución eficiente del presupuesto en la unidad médica?

Gráfico 9 Percepción respecto a la eficiencia en la ejecución del presupuesto



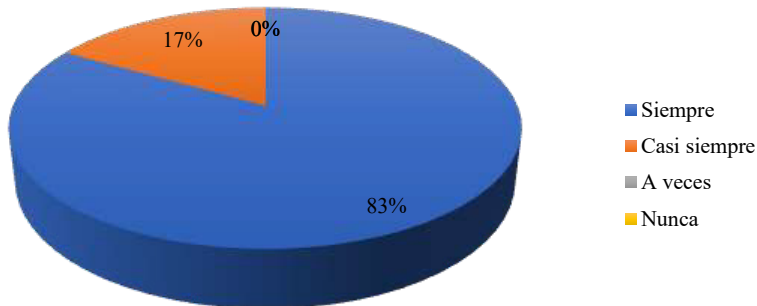
Fuente: Encuesta a responsables de áreas requerientes

El gráfico 9 muestra que, el 67% de los servidores encuestados considera que ‘casi siempre’ se realiza una ejecución eficiente del presupuesto asignado a la unidad médica, el 25% expresa que ‘a veces’ existe eficiencia en el porcentaje de cumplimiento respecto a lo planificado, mientras que un porcentaje menor, equivalente al 8% manifiesta que no existe eficiencia, dado que la ejecución del presupuesto no se efectuó de acuerdo a lo programado, los objetivos no se cumplieron eficientemente y desde su perspectiva no se alcanzó las metas establecidas para el periodo.

La eficiencia presupuestaria está determinada por el uso adecuado de los recursos financieros disponibles, es decir, que los valores planificados y programados para un periodo determinado, se ejecuten en el tiempo establecido, cuyos resultados deben ser medidos y evaluados constantemente para determinar desviaciones e incumplimientos de manera oportuna y realizar mejores estrategias y acciones correctivas que permitan alcanzar los resultados esperados.

### 10. ¿Se efectúan reuniones periódicas por parte de los directivos para socializar lineamientos o efectuar seguimientos a los procesos administrativos?

Gráfico 10 Reuniones periódicas de seguimiento



Fuente: Encuesta a responsables de áreas requirentes

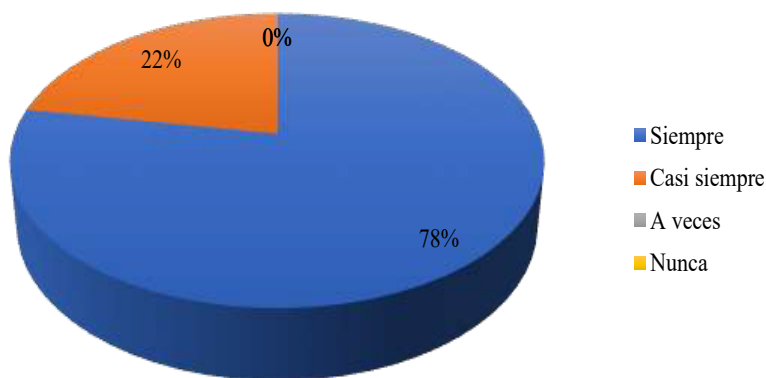
El gráfico anterior demuestra que el 67% de los encuestados consideran que se efectúa con frecuencia reuniones para la socialización de directrices y seguimiento de los procesos administrativos internos relacionados con el control de las contrataciones programadas y avances de la ejecución presupuestaria, un 33% por ciento manifiesta que ‘casi siempre’ se llevan a cabo este tipo de reuniones.

Los resultados obtenidos en esta interrogante evidencian la importancia de reforzar las actividades de seguimiento y monitoreo del cumplimiento presupuestario, mediante la ejecución de reuniones o presentación de informes periódicos que contrasten lo ejecutado y lo planificado, con el objetivo de identificar las variaciones significativas presentadas para la implementación de medidas correctivas que mejoren los resultados obtenidos.

#### 4.1.2. ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO INVOLUCRADO EN EL MANEJO DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS

##### 1. ¿Consideran usted que el Hospital General Quevedo cuenta con una adecuada planificación acorde a los objetivos estratégicos?

Gráfico 11 Planificación acorde a los objetivos estratégicos

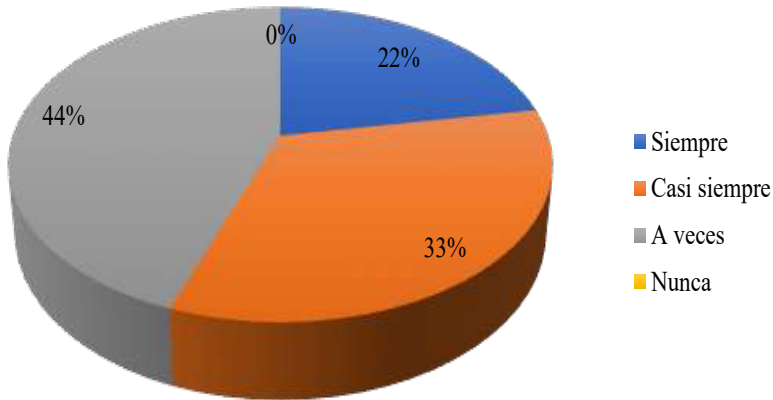


Fuente: Encuesta a personal administrativo y financiero

En el gráfico 11 se observa que el 78% de los servidores encuestados considera que, la planificación institucional ‘siempre’ se realiza en función de los objetivos estratégicos de la institución, en tanto que el 22% restante manifiesta que ‘casi siempre’ se efectúa de esta forma considerando que, en la encuesta realizada a los responsables de las áreas requerentes de la unidad médica indicaron que realizan la planificación operativa en función de los recursos disponibles y techos presupuestarios asignados para el ejercicio fiscal.

## 2. ¿Los procesos de contratación de bienes y servicios se efectúan de acuerdo a la programación establecida en la planificación institucional?

Gráfico 12 Ejecución de procesos de contratación de acuerdo a programación



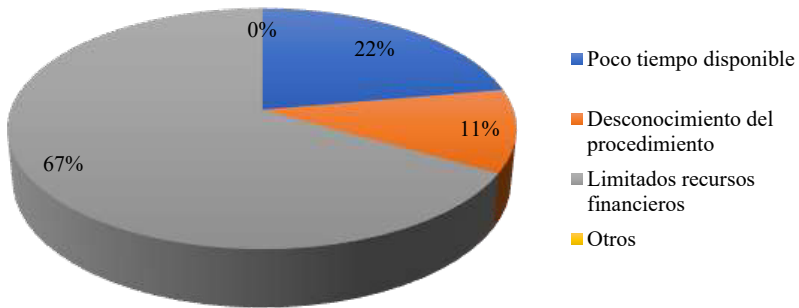
Fuente: Encuesta a personal administrativo y financiero

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 44% de los encuestados, considera que los procesos de contratación de bienes y servicios ‘a veces’ se ejecutan de acuerdo a la programación establecida, un 33% manifiesta que ‘casi siempre’, existen desviaciones en los plazos estimados y falta de ejecución oportuna de los procesos planificados, lo que conlleva a efectuar reprogramaciones y reformas internas que inciden en el retraso en el abastecimiento y ejecución de los procedimientos de contratación en la unidad médica, pues se evidencia que apenas el 22% de los encuestados manifiesta que las contrataciones se realizan de acuerdo a la programación establecida.

Mediante el análisis a las respuestas de la interrogante anterior, se puede inferir la existencia de deficiencia en los procesos de seguimiento y control, que impiden detectar desviaciones y proponer acciones correctivas de manera oportuna.

## 3. ¿Cuáles son los principales inconvenientes para la elaboración de la planificación anual de necesidades?

Gráfico 13. Inconvenientes para la elaboración de la planificación institucional

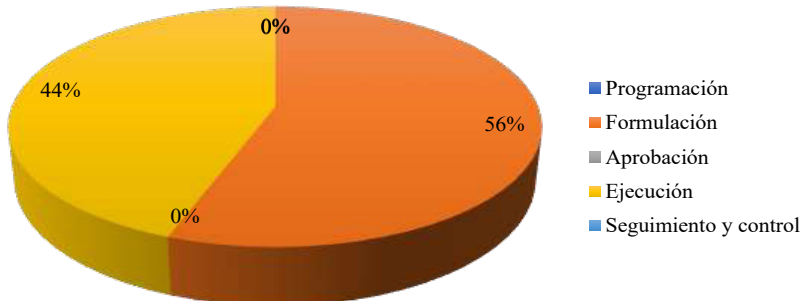


Fuente: Encuesta a personal administrativo y financiero

El gráfico 13 muestra los resultados obtenidos en relación a la interrogante planteada a los encuestados respecto a su apreciación de los principales inconvenientes para la elaboración de la planificación institucional, desde su perspectiva como responsables de la validación del levantamiento de necesidades efectuados por los responsables de las áreas requirentes, obteniendo que el 67% considera que uno de los principales obstáculos son los limitados recursos financieros disponibles, lo cual ocasiona que se deban priorizar las contrataciones de bienes y servicios para mantener la operatividad de la entidad; un 22% manifiesta que uno de los inconvenientes presentados es el poco tiempo del que disponen para elaborar la planificación, en tanto que, el 11% de los encuestados expresa que no existen los conocimientos técnicos para su elaboración y ejecución.

#### 4. ¿En cuál de las etapas del ciclo presupuestario considera usted que existen mayores falencias?

Gráfico 14 Etapas del ciclo presupuestario



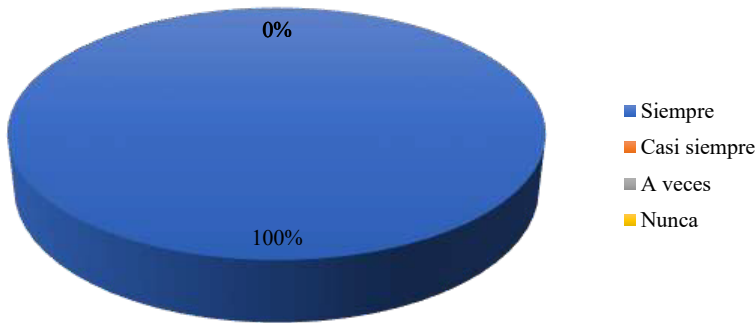
Fuente: Encuesta a personal administrativo y financiero

Los servidores encuestados al pertenecer a las áreas de Planificación, Financiero y Compras Públicas, participan de manera activa en las distintas fases del ciclo presupuestario, por ende, el 56% manifiesta que existen falencias en la fase de formulación, en la cual se recogen los requerimientos de las áreas médicas y administrativas y se programan las necesidades asignando recursos y plazos para su cumplimiento, en tanto que un 44% manifiesta que es en la fase de ejecución donde se encuentran los mayores inconvenientes ya que, los procesos planificados no se ejecutan de acuerdo a lo programado evidenciando deficiencias en el manejo de los recursos disponibles.

Es pertinente acotar a lo manifestado por los encuestados, que la fase de seguimiento y control, es una de las más importantes dentro del ciclo presupuestario, como una retroalimentación constante de los resultados alcanzados para proponer las medidas correctivas correspondientes.

### 5. ¿Se emiten informes favorables por parte del área de Planificación previo al planteamiento de modificaciones presupuestarias y reformas al PAC?

Gráfico 15 Elaboración de informes previo al planteamiento de reformas



Fuente: Encuesta a personal administrativo y financiero

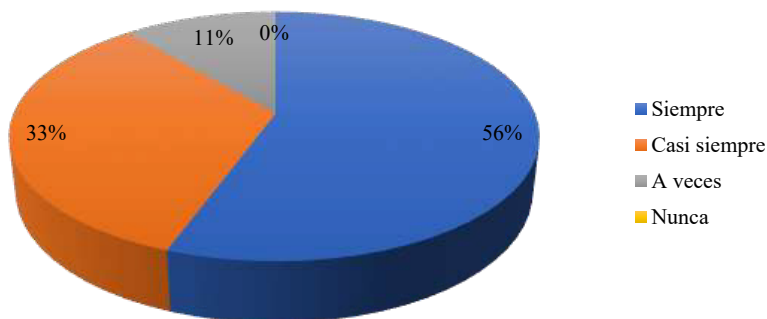
La vinculación entre el presupuesto y la planificación es un instrumento fundamental para mejorar la administración de los recursos financieros y dotar a la máxima autoridad de una herramienta de gestión que permita el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

Respecto a la interrogante planteada a los encuestados sobre la emisión de informes previos por parte del área de Planificación para la elaboración de

reformas presupuestarias, el 100% de los servidores manifestó que ‘siempre’ se realiza este procedimiento, puesto que la ausencia de vinculación entre ambas áreas es uno de los principales desafíos para orientar la gestión hacia la obtención de resultados y trae consigo deficiencias en la calidad del gasto, desviaciones y falta de ejecución de procesos planificados.

## 6. ¿Se efectúan capacitaciones al personal para mejorar los procesos administrativos?

Gráfico 16 Ejecución de capacitaciones



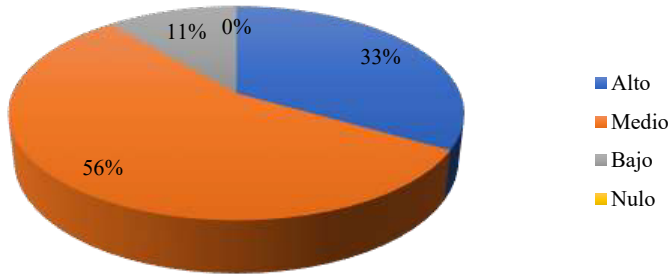
Fuente: Encuesta a personal administrativo y financiero

La interrogante planteada pretender determinar el nivel de participación y acompañamiento del personal de las áreas de Planificación, Financiero y Compras Públicas en el proceso de elaboración de la Proforma Presupuestaria Anual.

Mediante el análisis de las respuestas brindadas se obtuvo que el 56% de los encuestados, manifiesta que ‘siempre’ se efectúan capacitaciones encaminadas a mejorar los procesos administrativos, mientras que un 44% expresa que ‘casi siempre’ y ‘a veces’ se efectúa este tipo de inducciones, por lo que se debe reforzar las capacitaciones al personal, en los procesos que impactan en los resultados de la institución, principalmente por los cambios de personal administrativo y médico involucrado en la planificación y manejo de recursos presupuestarios, a fin de no afectar la gestión de la unidad médica.

## 7. ¿Cuál considera usted que es el nivel de compromiso de las áreas involucradas en el cumplimiento de la planificación operativa?

Gráfico 17 Nivel de compromiso para el cumplimiento de la planificación



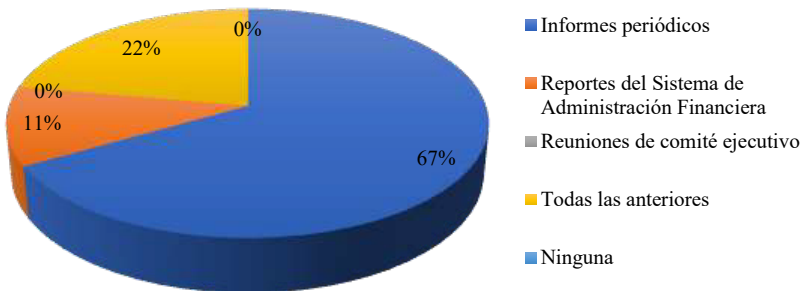
Fuente: Encuesta a personal administrativo y financiero

De acuerdo a la apreciación de los servidores encuestados, el 56% considera que el personal involucrado en el proceso de ejecución de recursos tiene un nivel de compromiso ‘medio’ para alcanzar porcentajes óptimos de cumplimiento de la planificación operativa, un 33% manifiesta que existe un nivel de compromiso ‘alto’ y un 11% considera que existe un bajo nivel de conciencia respecto a la importancia del cumplimiento de la planificación, tanto en las actividades programadas como en los plazos y eficiencia en su ejecución.

Este aspecto analizado es de gran importancia en la consecución de los resultados esperados por la unidad médica, puesto que únicamente con un personal involucrado técnica e intelectualmente, se alcanzarán las metas propuestas por la institución.

**8. ¿De qué manera se controla el cumplimiento de la planificación y la programación de la ejecución presupuestaria?**

Gráfico 18 Control del cumplimiento de la planificación y ejecución del presupuesto



Fuente: Encuesta a personal administrativo y financiero

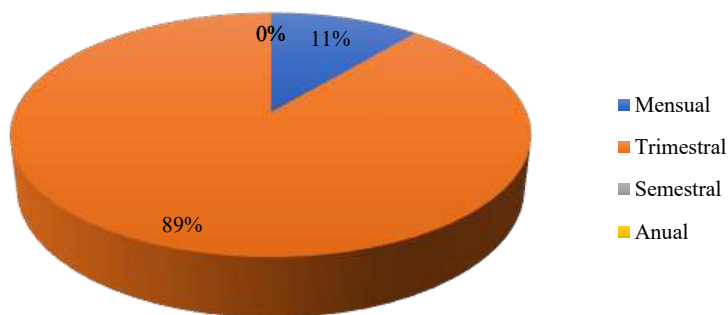


El 67% de los encuestados indica que el cumplimiento de la planificación y los avances de la ejecución presupuestaria se controla mediante informes periódicos de evaluación presupuestaria, un 22% manifiesta que las actividades de seguimiento y control se ejecutan mediante reuniones del comité ejecutivo de la unidad médica, informes periódicos y reportes del Sistema de Administración Financiera eSIGEF, en tanto que el 11% considera que los balances presupuestarios del sistema eSIGEF son la forma más común de evaluar la ejecución presupuestaria obtenida.

Independientemente de los medios utilizados para efectuar el seguimiento y control al cumplimiento de la planificación institucional, es importante evaluar los resultados de los procesos de retroalimentación realizados, a fin de ejecutar acciones correctivas oportunamente en función de la información y datos que hayan sido recabados.

### 9. ¿Con qué frecuencia se realizan actividades de control, seguimiento y evaluación presupuestaria?

Gráfico 19. Frecuencia de actividades de control, seguimiento y evaluación presupuestaria



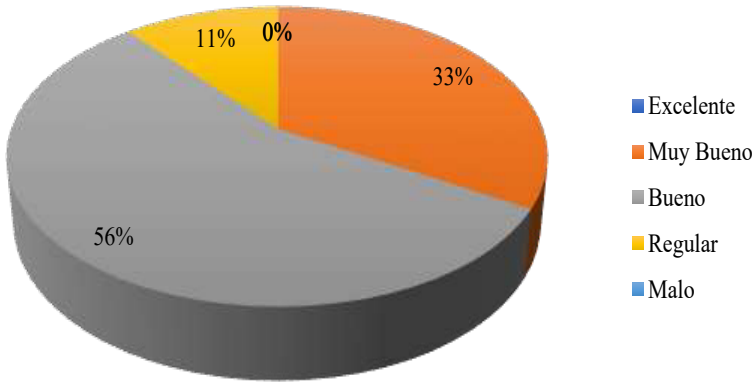
Fuente: Encuesta a personal administrativo y financiero

La evaluación es la fase del ciclo presupuestario que tiene como objetivo analizar las desviaciones obtenidas respecto a la programación realizada, a fin de definir de manera oportuna las acciones correctivas necesarias a partir de los resultados de la ejecución presupuestaria. El 89% de los servidores encuestados manifiestan que este tipo de actividades de seguimiento y control se efectúan con una periodicidad trimestral, en tanto que un 11% indica realizarlo de manera mensual.

Lo indicado por la mayoría de los servidores encuestados coincide con los lineamientos y directrices socializados por el Consejo Directivo del IESS, quienes en las Disposiciones para la Aplicación del Presupuesto Institucional mencionan que “Todos los centros de responsabilidad presupuestaria, deberán evaluar la programación de su ejecución de ingresos y de gastos; presentando los resultados obtenidos en un informe trimestral, y de no lograrse el grado de cumplimiento esperado, previo análisis se deberán implementar los correctivos necesarios”.

### 10. ¿Cómo califica el porcentaje de ejecución presupuestaria alcanzado por el Hospital General Quevedo?

Gráfico 20 Porcentaje de ejecución presupuestaria



Fuente: Encuesta a personal administrativo y financiero

El gráfico 20 muestra que, el 56% de los servidores encuestados califican como ‘bueno’ el porcentaje de ejecución presupuestaria alcanzado por la unidad médica, en tanto que, el 33% consideran aceptable el porcentaje de cumplimiento, calificando como ‘muy bueno’ el nivel en que la programación y ejecución de los recursos financieros pudo cumplirse, un 11% de los encuestados lo califican como ‘regular’, dado que los objetivos no se cumplieron eficientemente o no se alcanzó las metas establecidas para el periodo, considerando que pudo darse un mejor uso al presupuesto disponible y evitar valores subutilizados que hubiesen permitido cubrir otras necesidades prioritarias de la unidad médica.

### 4.1.3. ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL GENERAL QUEVEDO

Con el fin de conocer la opinión del Director Administrativo del Hospital General Quevedo, respecto a la gestión administrativa de la unidad médica relacionada con el manejo de los recursos presupuestarios y consecución de los objetivos institucionales, se plantearon varias interrogantes que se detallan a continuación:

Tabla 2 Entrevista al Director Administrativo del Hospital General Quevedo

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
1	¿Conoce cuáles son sus atribuciones y responsabilidades en el manejo presupuestario de la unidad médica?	Si, conozco muy bien mis atribuciones y responsabilidades en cuanto al manejo presupuestario como Director Administrativo de un Hospital de segundo Nivel, además en base a la experiencia profesional y a las diferentes capacitaciones realizadas conozco también la normativa interna y las regulaciones emitidas por los organismos de control.	El Director manifiesta tener conocimiento de la normativa interna que regula el manejo presupuestario de la unidad médica y sus atribuciones como máxima autoridad establecidas en la Resolución CD. 561 y como encargado de dirigir la ejecución presupuestaria y utilizar de manera eficiente los recursos del hospital, aspectos necesarios para tomar las medidas adecuadas dentro del ámbito que la Ley le permite.
2	¿Considera usted que el personal de la institución conoce la normativa vigente y resoluciones internas	Considero que el personal que labora el Hospital General Quevedo es un equipo de profesionales con experiencia y capacitación en sus áreas de gestión, que conoce la normativa vigente y constantemente como	A criterio de la máxima autoridad, su personal conoce la normativa y disposiciones de cumplimiento obligatorio para el desempeño de sus cargos, como aspecto relevante manifiesta la importancia de las capacitaciones para el

<p>3</p>	<p>¿Considera usted que los líderes de área como responsables de las unidades requirentes cumplen con las funciones y atribuciones de su puesto de trabajo?</p>	<p>Sí, se evalúa constantemente al personal, los líderes de área están en la obligación de conocer a cabalidad sus funciones y responsabilidades ya que de ellos depende directamente la adecuada gestión administrativa y médica de la unidad, caso contrario se le da la oportunidad a otra persona que esté capacitada para el cumplimiento del puesto de trabajo.</p>	<p>El Director, manifiesta evaluar constantemente el desempeño de los responsables de área, para el personal de Nivel Jerárquico Superior se realizan evaluaciones periódicas de percepción del desempeño y formularios de evaluación por competencia para todo el personal, coordinados por la Unidad de Talento Humano.</p>
<p>4</p>	<p>¿El Hospital General Quevedo cuenta con una planificación institucional alineada a los objetivos estratégicos?</p>	<p>Sí, la planificación que realiza el Hospital General Quevedo se encuentra alineada a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2018-2028, relacionados a incrementar la eficiencia en el uso de recursos financieros e incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos, lo cual ayuda a darle una dirección a nuestra unidad médica para beneficio de los usuarios y se evalúa mediante el uso de indicadores.</p>	<p>El establecimiento de objetivos estratégicos permite una adecuada delimitación del accionar de la institución, apalancando de esa forma el planteamiento estratégico y la cultura organizacional, indicando hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. El cumplimiento de estos objetivos estratégicos es medido a través de indicadores (IESSPR), los mismos que con reportados en forma periódica por las dependencias responsables de su ejecución.</p>

5	<p>¿Existe un Manual para la elaboración de la Proforma Presupuestaria y es socializado oportunamente entre las áreas?</p>	<p>Si, anualmente el nivel central nos proporciona directrices y cronogramas que debemos cumplir para realizar la proforma presupuestaria de la unidad médica, pero muchas veces son enviadas con poco tiempo de anticipación, por lo cual a veces toca hacer esfuerzos con todo el personal para el cumplimiento de la proforma, lo cual no comparto porque estas directrices deben ser enviadas oportunamente porque la planificación es un proceso que debe hacerse bien ya que una mala planificación perjudica los procesos de la unidad.</p>	<p>Se proporcionó el respaldo de lo indicado por el Director Administrativo evidenciando que la Directora Nacional de Gestión Financiera realizó la difusión de las Políticas y Directrices para la elaboración de la Proforma Presupuesto Institucional del año 2020, documento que fue socializado entre las áreas internas del Hospital General Quevedo y contiene los lineamientos y restricciones por cada uno de los rubros a incluir en la proforma. De acuerdo a lo manifestado, las áreas deberían trabajar con anticipación para evitar deficiencias en la planificación.</p>
6	<p>¿Existe un trabajo coordinado entre áreas para la programación y ejecución del presupuesto institucional?</p>	<p>Generalmente, el levantamiento de necesidades para la elaboración de la Proforma Presupuestaria lo realiza cada área requirente porque son los que conocen los bienes y servicios que van a necesitar contratar en el periodo y lo realizan con acompañamiento de las áreas de Planificación, Compras y Presupuesto, quienes coordinan el trabajo, principalmente con el área médica.</p>	<p>La formulación de la Proforma Presupuestaria Anual es un trabajo en conjunto entre áreas administrativas y médicas, para la adecuada programación de necesidades de medicamentos, dispositivos médicos, insumos y servicios requeridos para el cumplimiento de las actividades operativas del Hospital, de acuerdo a los lineamientos específicos y técnicos emitidos.</p>

7	<p>¿Se brindan capacitaciones a las áreas requerientes previo a la elaboración de la planificación institucional y proforma presupuestaria anual?</p>	<p>Existe un acompañamiento constante, las capacitaciones se dan cuando existe rotación de los líderes o responsables de áreas. Nivel central no da capacitaciones a las áreas requerientes sino más bien las áreas de planificación y financiero que es el personal encargado de organizar y consolidar la información.</p>	<p>Es importar efectuar un acompañamiento constante a las áreas médicas y administrativas previo a la elaboración de la planificación institucional y proforma presupuestaria, para garantizar que se elaboren de acuerdo a los lineamientos técnicos y necesidades institucionales.</p>
8	<p>¿Cuál cree usted es el principal efecto de una deficiente planificación institucional?</p>	<p>Sería que la unidad médica no cuente con los bienes y servicios necesarios para mantener su operatividad, lo que impediría brindar los servicios de salud de manera eficiente</p>	<p>Una deficiente planificación incide directamente en la calidad de los servicios de salud brindados a la población afiliada, poniendo en riesgo el abastecimiento oportuno de medicamentos, dispositivos, insumos y servicios necesarios para las prestaciones médicas.</p>
9	<p>¿Cuál fue el porcentaje de ejecución</p>	<p>El porcentaje de la ejecución presupuestaria alcanzado para el periodo 2020 fue del 83,65%, no es un porcentaje que refleje eficiencia en la utilización de los recursos, los inconvenientes principales que podemos concluir es lo burocrático de los procesos, la demora de las áreas para llevar las gestiones administrativas por falta de personal, la mala planificación provocada por las directrices comunicadas inoportunamente y la falta de cumplimiento de la planificación por parte de las áreas requerientes</p>	<p>El porcentaje de ejecución presupuestaria alcanzado evidencia deficiencias en la gestión administrativa y un uso ineficiente de los recursos asignados, considerando que existen procesos de contratación no ejecutados en el periodo que se constituyen en deudas para el ejercicio económico siguiente.</p>

10	<p>¿Los recursos asignados para el ejercicio fiscal son suficientes para atender las necesidades prioritarias de la unidad médica?</p>	<p>Los recursos económicos y de talento humano que posee el hospital no son los suficientes para atender las necesidades prioritarias de la unidad médica, si bien es cierto, podemos hacer estrategias para consumir los recursos óptimamente, para solicitar más recursos durante el periodo es necesario realizar muchas gestiones administrativas burocráticas.</p>	<p>Los recortes presupuestarios realizados por parte de las autoridades nacionales son la consecuencia de los bajos porcentajes de ejecución alcanzados por la unidad médica en ejercicios fiscales anteriores, lo cual influye directamente en que deben priorizarse necesidades y efectuar un eficiente manejo de los recursos asignados.</p>
11	<p>¿Quién establece los techos presupuestarios asignados al hospital para el ejercicio fiscal?</p>	<p>Los techos presupuestarios para la asignación de recursos son realizados por la Subdirección Nacional Financiera del Seguro de Salud, que está en la ciudad de Quito, los cuales nos asignan recursos en base a la ejecución presupuestaria que posee la casa de salud</p>	<p>De acuerdo a las directrices socializadas, la Dirección General del Seguro de Salud Individual y Familiar a través de la Subdirección Nacional Financiera, define los techos presupuestarios para la formulación del PAC y en los diferentes grupos de gastos de las unidades médicas.</p>
12	<p>¿Cree usted que son recurrentes las reformas a la planificación y presupuesto? ¿Cuáles considera que son las causas?</p>	<p>Sí, esto ocurre principalmente para los procesos de contratación de bienes y servicios complementarios, ya que al existir pocos recursos disponibles en la ejecución se hace necesario reprogramar y priorizar las contrataciones en función a la disponibilidad presupuestaria</p>	<p>La recurrencia en el planteamiento de reformas a la planificación y presupuesto evidencia deficiencias en el proceso de programación de necesidades, que conlleva a efectuar modificaciones durante la fase de ejecución.</p>

13	<p>¿La unidad médica elabora indicadores de gestión y de ser el caso cuáles están relacionados a la ejecución presupuestaria?</p>	<p>A nivel institucional, el IESS mantiene una herramienta de indicadores de gestión que se llama IESSPR dentro de esta herramienta registramos mensualmente indicadores que están relacionados con la ejecución presupuestaria, como es el indicador A24 que mide el porcentaje de ejecución presupuestaria.</p>	<p>En la institución se utiliza la herramienta IESS por Resultados - IESSPR, para evaluar la gestión periódica mediante el registro de indicadores en una plataforma virtual, sobre los resultados obtenidos respecto a las metas determinadas en la planificación estratégica por cada indicador, con las correspondientes evidencias.</p>
14	<p>¿Existe relación entre la planificación y el presupuesto institucional?</p>	<p>La unidad de Planificación maneja la Programación Anual de la Planificación, que contempla la gestión de procesos o actividades y presupuesto necesario para su ejecución, esta matriz guarda estricta relación con la cédula presupuestaria y cualquier movimiento de recursos implica una modificación y aval a la PAP</p>	<p>La vinculación entre la planificación y el presupuesto permite mejorar el proceso de asignación y ejecución de los recursos disponibles, la falta de articulación entre ambos trae consigo consecuencias como las prácticas inerciales del gasto, dificulta un control y seguimiento sobre la calidad del gasto y el establecimiento de metas.</p>
15	<p>¿Considera usted que los procesos de pago de bienes y servicios se efectúan eficientemente?</p>	<p>En los procesos de pagos de bienes y servicios, existen aspectos a mejorar; en el caso de los administradores de contrato de las áreas técnicas y médicas, requieren fortalecer el proceso de preparación de documentación habilitante y efectuar a tiempo las gestiones para el pago.</p>	<p>El Director manifiesta aspectos a mejorar en el proceso de ejecución y pago de los procesos de contratación, que repercuten en que no se realice el pago en el ejercicio económico correspondiente, lo cual impacta directamente en el porcentaje de ejecución alcanzado.</p>



16	¿Se elaboran informes periódicos de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones? ¿Con qué frecuencia?	Financiero presenta mensualmente los indicadores de ejecución presupuestaria y trimestralmente un informe de evaluación presupuestaria que contiene los resultados del periodo con un análisis de las desviaciones respecto a la programación y la recomendación de las acciones correctivas.	Las Normas de Control Interno, normativa presupuestaria y lineamientos internos del IESS, disponen la elaboración de informes periódicos de ejecución presupuestaria a fin de evaluar la programación, detectar desviaciones e implementar los correctivos necesarios para alcanzar el cumplimiento esperado.
17	¿Cómo considera usted que se podría mejorar los porcentajes de ejecución de la planificación y presupuesto?	Con un mayor compromiso y celeridad de las áreas requerientes para la ejecución de los recursos por adquisición de medicamentos y dispositivos médicos ya que son los procesos que se efectúan en diciembre y no se alcanzan a pagar, principalmente por la tardía asignación de recursos de la reprogramación.	Es importante elaborar un adecuado proceso de levantamiento de necesidades, programar su adquisición en función de los recursos disponibles y ejecutar dichos procesos dentro de los plazos programados, utilizando de manera eficiente los recursos, para un adecuado abastecimiento de insumos, medicamentos y demás bienes y servicios.

Fuente. Cuestionario aplicado al Director Administrativo

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con el planteamiento de Masaquiza et al, (2020) en la actualidad, resulta indispensable saber y comprender la gestión administrativa y financiera de las instituciones del sector público, cumpliendo con los lineamientos en relación a la ejecución del presupuesto y direccionada hacia la consecución de los objetivos institucionales. (p. 53)

Uno de los principales inconvenientes evidenciados en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria del Hospital General Quevedo, son las deficiencias administrativas y técnicas en el personal para la elaboración de la planificación, afirmaciones que se encuentran relacionadas con las percepciones de los servidores en cuanto a las capacitaciones que se brindan para el efecto, donde un gran número de encuestados recalcó que no se dan con frecuencia, o en su defecto, no poseen la efectividad esperada.

Por lo expuesto, se debe prestar especial atención en estos aspectos, pues como manifiestan Bonilla et al. (2019) “cualquiera que sea el esfuerzo por reformar el rendimiento actual o futuro de las capacidades del empleado, debe ser realizado, ya que su preparación es de inversión para las instituciones que en lo posterior se visualizará en el desempeño de los mismos” (p. 39).

El control y la evaluación, son la base de la toma de decisiones y retroalimentan la planificación, si se carece de mecanismos de control, no se mide, ni compara, y por ende no es posible evaluar el desempeño de la gestión, tomar medidas correctivas o tener insumos para replanificar (Díaz & Pacheco, 2015), este sería un factor influyente en los resultados alcanzados por la unidad médica en el periodo 2020, ya que evidencian la necesidad de reforzar los controles efectuados, que permitan desarrollar análisis de las desviaciones ocurridas y el origen de éstas, logrando mejorarlas o tomar acciones correctivas para los periodos siguientes.

Profundizando en los resultados obtenidos, otro elemento importante en las respuestas observadas, es que los responsables de las áreas requirentes manifiestan efectuar la planificación operativa en función de los techos presupuestarios, lo cual conlleva a priorizar las necesidades institucionales y que ésta no se encuentre alineada a los objetivos estratégicos, inobservando la importancia de la articulación entre la planificación y el presupuesto, hecho que repercute en que durante la ejecución se deban tomar decisiones respecto al traspaso de recursos entre partidas en función de prioridades, efectuando reprogramaciones tanto a la planificación como al presupuesto, tal como lo señala (Calán & Moreira, 2018) quienes afirman que, el nuevo modelo de gestión presupuestario basado en resultados en el Ecuador pretende que las modificaciones al presupuesto deben ir a la par de las modificaciones a la planificación.

## 4.2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LA ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS ÁREAS MÉDICAS Y ADMINISTRATIVAS

Mediante la Resolución No. C.D. 593, de fecha 24 de diciembre de 2019, el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, aprueba el presupuesto consolidado para el año 2020 y emite las Disposiciones Específicas para la Aplicación del Presupuesto de las Unidades Médicas del Seguro de Salud del año 2020, de acuerdo a lo que establece el artículo 27, literal c) de la Ley de Seguridad Social.

El presupuesto de gastos asignado al Hospital General Quevedo para el ejercicio económico 2020 ascendió a \$ 20,001,870.36, en los grupos de gastos 510000 Gastos en Personal, 530000 Bienes y Servicios de Consumo y 570000 Otros gastos corrientes, efectuándose asignaciones presupuestarias adicionales durante el periodo fiscal por parte de la Subdirección Nacional Financiera del Seguro de Salud, por el valor de \$3,027,386.08, lo cual significó un presupuesto codificado de \$ 23,029,256.44 al 31 de diciembre de 2020, distribuido de la siguiente manera:

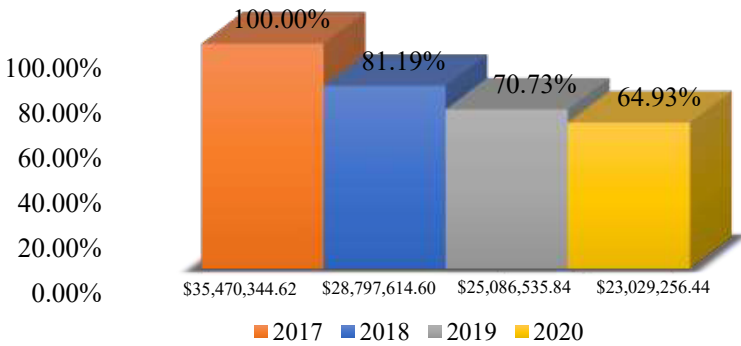
Tabla 3 Asignación presupuestaria ejercicio económico 2020

GRUPO DE GASTO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO CODIFICADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
510000	Gastos en Personal	\$ 12,912,818.25	97.93%
530000	Bienes y Servicios de Consumo	\$10,042,232.38	43.61%
570000	Otros gastos corrientes	\$ 8,552.00	0.04%
840000	Bienes de larga duración	\$ 27,107.83	0.12%
990000	Otros pasivos	\$ 38,545.98	0.17%
	TOTAL	\$23,029,256.44	100.00%

Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

De acuerdo a lo que establece la normativa vigente, la asignación del presupuesto de gastos para las unidades médicas del IESS, se optimiza en función de la facturación de los servicios de salud y la ejecución presupuestaria de años anteriores, en tal sentido, el Hospital General Quevedo ha evidenciado disminuciones en las asignaciones anuales:

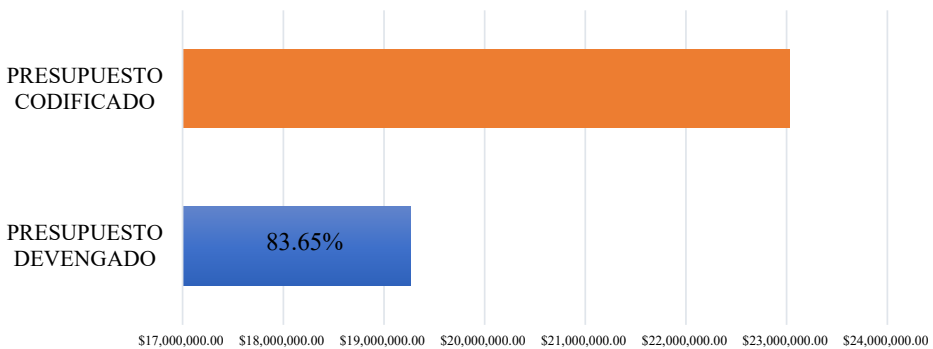
Gráfico 21 Disminución en los presupuestos codificados anuales del Hospital General Quevedo



Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

En el ejercicio económico 2020, la ejecución del presupuesto de gastos alcanzó un 83.65% equivalente a \$ 19,262,874.15, en relación al presupuesto codificado para el periodo en mención que totalizó \$ 23,029,256.44.

Gráfico 22 Ejecución del presupuesto en el año 2020



Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

Para efectos de la asignación de recursos, las unidades médicas del IESS utilizan la estructura presupuestaria detallada en la tabla 4, consolidando los egresos según su naturaleza en cinco grupos de gastos, en el año 2020 los grupos 510000 Gastos en Personal y 530000 Bienes y Servicios de Consumo representan la mayor concentración del presupuesto con un 99.68% en relación a la asignación total:

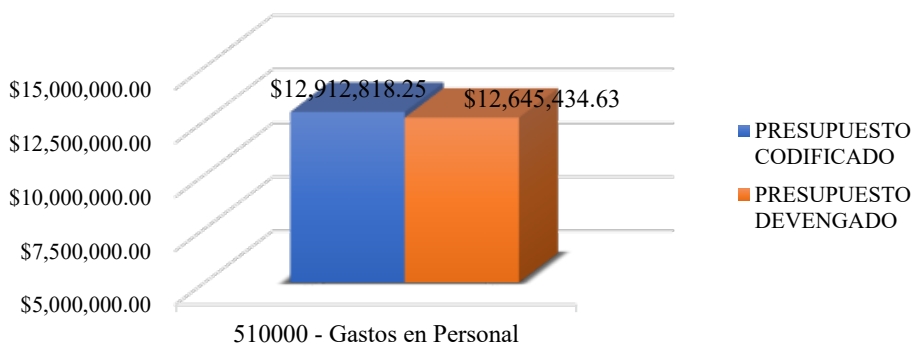
Tabla 4 Ejecución presupuestaria del año 2020

GRUPO DE GASTO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO CODIFICADO	PORCENTAJE
510000	Gastos en Personal	\$ 12,912,818.25	97.93%
530000	Bienes y Servicios de Consumo	\$10,042,232.38	65.45%
570000	Otros gastos corrientes	\$ 8,552.00	88.57%
840000	Bienes de larga duración	\$ 27,107.83	0.00%
990000	Otros pasivos	\$ 38,545.98	95.67%
	TOTAL	\$23,029,256.44	83.65%

Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

La codificación de los ítems presupuestarios se efectúa de acuerdo al Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Ministerio de Finanzas. El grupo 510000 Gastos en Personal, engloba los rubros utilizados para el pago de remuneraciones mensuales y demás beneficios de Ley del personal de la unidad médica; en el año 2020, del presupuesto consolidado en este grupo se ejecutó un 97.93%, según se evidencia en el gráfico a continuación:

Gráfico 23 Ejecución presupuestaria del Grupo 510000 Gastos en Personal



Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

El presupuesto inicial en este grupo de gastos alcanzó los \$11,710,860.00, evidenciando asignaciones adicionales durante el ejercicio fiscal por

\$1,201,958.25, que corresponden a un incremento de la masa salarial por contratación de personal de salud para afrontar la emergencia ocasionada por la pandemia de COVID-19, incorporaciones de plazas de devengación de beca y por concepto del proceso de pago del escalafón 2020 al personal amparado en el Código de Trabajo.

Los ítems presupuestarios en el grupo de gastos 510000, se utilizan de acuerdo a las modalidades laborales existentes en la institución, los rubros 510105, 510106 y 510510 corresponden a las remuneraciones mensuales del personal médico y administrativo con Nombramiento, Contrato Colectivo y Contratos Ocasionales (Partida Especial y Cargo Vacante) respectivamente, el ítem 510516 corresponde al pago de la remuneración mensual de los profesionales de la salud por Convenio de Devengación de Becas, mientras que el ítem presupuestario 510502 está relacionado a las remuneraciones de los internos rotativos asignados al Hospital General Quevedo de las diferentes universidades del país en las carreras de Medicina, Enfermería y Nutrición. Los ítems presupuestarios adicionales corresponden al pago de beneficios de Ley del personal de la institución, que en conjunto representan un porcentaje de ejecución total del 97.93% en gastos de personal para el año 2020. Se observa porcentajes aceptables en cada una de las partidas, que superan el 90% a excepción de los ítems 510306 Alimentación y 510401 Por cargas familiares, por una planificación en exceso de las erogaciones de estos beneficios sociales al personal de Código de Trabajo.

Tabla 5 Ejecución por ítems presupuestarios del Grupo 510000  
Gastos en Personal

ÍTEM	DESCRIPCIÓN ÍTEM	PRESUPUESTO CODIFICADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
510105	Remuneraciones Unificadas	\$ 3,249,516.04	99.85%
510106	Salarios Unificados	\$ 179,276.83	99.59%
510203	Decimotercer sueldo	\$ 838,611.95	91.50%
510204	Decimocuarto sueldo	\$ 234,293.82	97.43%

## Gestión administrativa y ejecución presupuestaria del Hospital General Quevedo

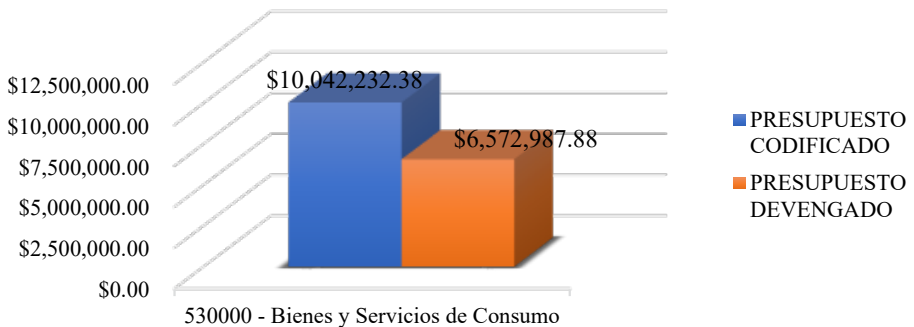
510304	Compensación por transporte	\$ 65,998.00	93.22%
510306	Alimentación	\$ 6,492.00	78.68%
510307	Comisariato	\$ 2,940.00	100.00%
510401	Por cargas familiares	\$ 319.00	75.24%
510408	Subsidio de antigüedad	\$ 2,103.56	92.86%
510502	Remuneración Unificada para Pasantes e Internos Rotativos de Salud	\$ 441,743.26	98.45%
510510	Servicios Personales por Contrato	\$ 5,436,318.49	98.58%
510512	Subrogación	\$ 471.33	99.99%
510516	Contratos Ocasionales para el Cumplimiento de la Devengación de Becas	\$ 574,768.85	93.28%
510601	Aporte Patronal	\$ 1,104,640.68	98.34%
510602	Fondo de Reserva	\$ 668,382.48	95.54%
510707	Compensación por Vacaciones No Gozadas	\$ 106,941.96	92.96%
TOTAL		\$12,912,818.25	97.93%

Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

En el grupo de gastos 530000 Bienes y Servicios de Consumo, se observa una asignación inicial de recursos por \$ 8,282,458.36 y un presupuesto codificado de \$10,042,232.38, cuya variación corresponde a la inyección de

recursos para la reprogramación de medicamentos y dispositivos médicos realizada en el segundo semestre del año 2020, de los cuales se devengó \$ 6,572,987.88, que representa un 65.45% del presupuesto total en este grupo de gastos.

Gráfico 24 Ejecución presupuestaria del Grupo 530000 Bienes y Servicios de Consumo



Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

En este grupo de gastos se asignan recursos para el abastecimiento de bienes y contratación de servicios necesarios para la operatividad de la unidad médica, en este sentido, se observa que los rubros con mayor representatividad son los ítems presupuestarios 530809 y 530826, que corresponden a medicamentos y dispositivos médicos de uso general, los cuales concentran la mayor asignación de recursos; se observan ítems presupuestarios con ejecución inferior al 50% que evidencia un incumplimiento de la planificación y por ende subutilización de recursos que hubieren permitido cubrir otras necesidades prioritarias de la institución.

De la misma forma se evidencia ítems presupuestarios con ejecución del 0% y un presupuesto codificado igual a cero; luego de la verificación correspondiente se pudo identificar, que esto surge como consecuencia del retiro de recursos por parte de la Subdirección Financiera del Seguro de Salud, efectuado en el mes de octubre de 2020, disminuyendo los recursos disponibles en las partidas 530301, 530303, 530403, 530807, 530808, 530820, 530832, 530833, 530834, 531403 y 531406 por un valor total de \$ 266,055.36 debido a la falta de ejecución al encontrarse en el último trimestre del año.



Tabla 6 Ejecución por ítems presupuestarios del Grupo 530000 Bienes y Servicios de Consumo

ÍTEM	DESCRIPCIÓN ÍTEM	PRESUPUESTO CODIFICADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
530101	Agua Potable	\$ 38,345.60	97.83%
530104	Energía Eléctrica	\$ 354,000.00	98.89%
530105	Telecomunicaciones	\$ 24,684.00	88.03%
530202	Fletes y Maniobras	\$ 1,416.00	51.06%
530203	Almacenamiento - Embalaje - Envase y Recarga de Extintores	\$ 2,000.00	74.00%
530204	Edición - Impresión - Reproducción - Publicaciones - Suscripciones - Fotocopiado - Traducción, Imágenes Satelitales	\$ 16,541.34	92.69%
530208	Servicio de Seguridad y Vigilancia	\$ 319,552.24	98.36%
530209	Servicio de Aseo - Lavado - Vestimenta de Trabajo - Desinfección y Limpieza de las Instalaciones del Sector Público	\$ 929,422.18	88.28%
530210	Servicio de Guardería	\$ 592.00	100.00%
530301	Pasajes al Interior	\$ 0.00	0.00%
530303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	\$ 0.00	0.00%
530402	Edificios- Locales- Residencias y Cableado Estructurado (Instalación - Mantenimiento y Reparación)	\$ 21,979.20	33.00%

530403	Mobiliarios (Instalación - Mantenimiento y Reparaciones)	\$ 0.00	0.00%
530404	Maquinarias y Equipos (Instalación - Mantenimiento y Reparaciones)	\$ 490,777.24	69.78%
530405	Vehículos (Servicio para Mantenimiento y Reparación)	\$ 13,123.25	64.27%
530418	Mantenimiento de Áreas Verdes y Arreglo de Vías Internas	\$ 0.00	0.00%
530612	Capacitación a Servidores Públicos	\$ 58,656.30	0.00%
530704	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	\$ 20,627.17	62.18%
530801	Alimentos y Bebidas	\$ 409,851.30	84.92%
530802	Vestuario - Lencería - Prendas de Protección - y Accesorios para Uniformes Militares y Policiales - y Carpas	\$ 38,233.01	41.02%
530803	Combustibles y Lubricantes	\$ 63,456.45	78.63%
530804	Materiales de Oficina	\$ 123,780.00	83.14%
530805	Materiales de Aseo	\$ 190,657.30	42.19%
530807	Materiales de Impresión - Fotografía - Reproducción y Publicaciones	\$ 0.00	0.00%
530808	Instrumental Médico Quirúrgico	\$ 0.00	0.00%
530809	Medicamentos	\$ 1,863,056.40	47.40%

Gestión administrativa y ejecución presupuestaria del Hospital General Quevedo

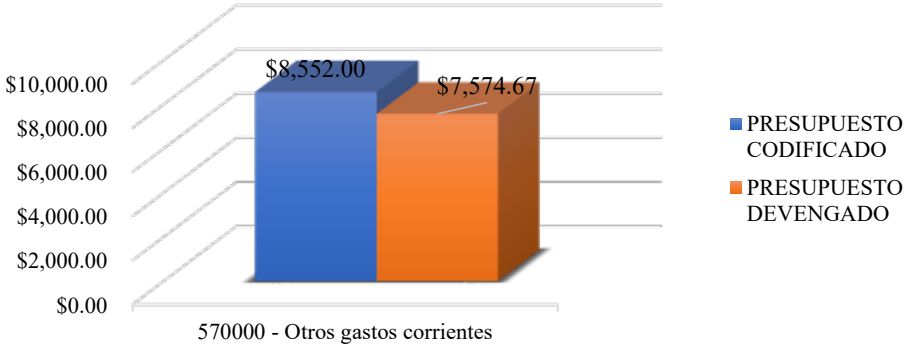
530810	Dispositivos Médicos para Laboratorio Clínico y Patología	\$ 703,773.51	61.96%
530811 Laboratorio Clínico y Patología	Insumos - Bienes - Materiales y Suministros para la Construcción - Eléctricos - Plomería - Carpintería - Señalización - Navegación y Contra Incendios	\$ 24,381.10	5.71%
530813	Repuestos y Accesorios	\$ 606,708.32	80.16%
	- Señalización - Navegación y		
530820	Menaje y accesorios descartables	\$ 0.00	0.00%
530826	Dispositivos Médicos de Uso General	\$ 3,726,618.47	60.00%
530832	Dispositivos Médicos para Odontología	\$ 0.00	0.00%
530833	Dispositivos Médicos para Imagen	\$ 0.00	0.00%
530834	Prótesis Endoprótesis e Implantes Corporales	\$ 0.00	0.00%
531403	Mobiliarios (Bienes muebles no depreciables)	\$ 0.00	0.00%
531406	Herramientas y Equipos Menores	\$ 0.00	0.00%
531407	Equipos - Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 0.00	0.00%
<b>TOTAL</b>		<b>\$10,042,232.38</b>	<b>65.45%</b>

Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

El grupo de gastos 570000 Otros gastos corrientes refleja egresos originados por las actividades operacionales de la entidad, a este grupo

de gastos fue asignado el valor de \$ 8,552.00 para el año 2020, destinados para el pago de deducibles por siniestros con cargo a las pólizas de seguros contratadas, primas de seguros, gastos por permisos de funcionamiento, intereses por mora patronal y peajes.

Gráfico 25 Ejecución presupuestaria del Grupo 570000 Otros Gastos Corrientes



Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

Como se detalla en el gráfico anterior, la ejecución en este grupo de gastos alcanzó el 88.57%; se observa una óptima ejecución en los ítems presupuestarios 570201 y 570218, sin embargo, la partida 570102 alcanza un 58.46% de cumplimiento respecto al monto asignado, siendo el porcentaje más bajo alcanzado dentro este grupo de gastos.

Tabla 7

Ejecución por ítems presupuestarios del Grupo 570000 Otros Gastos Corrientes

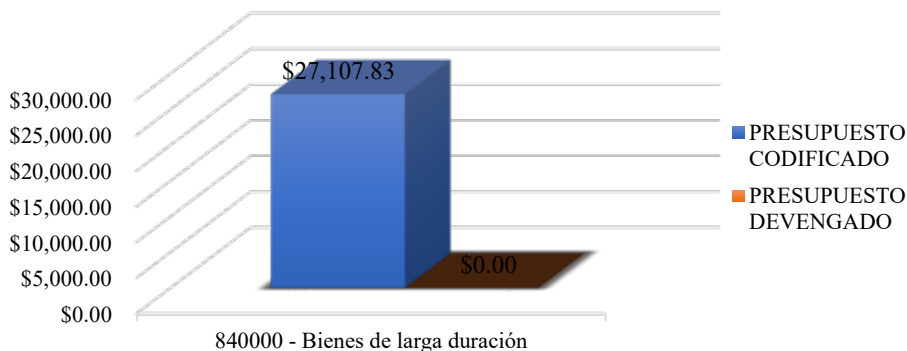
ÍTEM	DESCRIPCIÓN ÍTEM	PRESUPUESTO CODIFICADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
570102	Tasas Generales - Impuestos - Contribuciones - Permisos - Licencias y Patentes	97.93%	58.46%

570201	Seguros	\$ 6,555.00	97.08%
570218	Intereses por Mora Patronal al IESS	\$ 120.00	94.84%
TOTAL		\$ 8,552.00	88.57%

Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

El grupo de gastos 840000 Bienes de Larga Duración corresponde a egresos por adquisición de activos, propiedad, planta y equipo, cuya ejecución produce contablemente afectación al patrimonio de la unidad médica; en este grupo, el presupuesto codificado asciende a \$ 27,207.83 para el ejercicio económico 2020.

Gráfico 26 Ejecución presupuestaria del Grupo 840000 Bienes de Larga Duración



Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

Se evidencia que no existen valores devengados en el grupo 840000 durante el año 2020, el presupuesto codificado se encuentra asignado a la partida 840107 Equipos - Sistemas y Paquetes Informáticos, correspondiente a la planificación de adquisición de equipos informáticos para la unidad médica, sin embargo, este proceso de contratación no fue ejecutado, ya que según información disponible en el Portal de Compras Públicas, se identificó el proceso de Subasta Inversa Electrónica con código SIE-HG-QUE-037-2020 publicado con fecha 30 de noviembre de 2020 en estado DESIERTO.

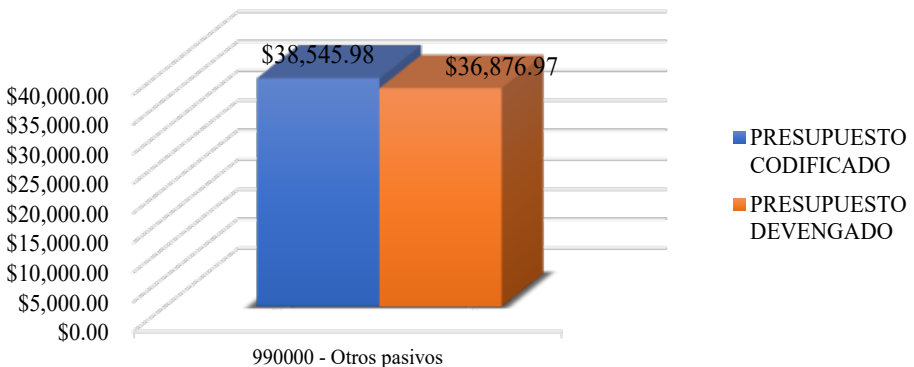
Tabla 8 Ejecución por ítems presupuestarios del Grupo 840000 Bienes de Larga Duración

ÍTEM	DESCRIPCIÓN ÍTEM	PRESUPUESTO CODIFICADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
840105	Vehículos (Bienes de Larga Duración)	\$ 0.00	0.00%
840107	Equipos - Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 27,107.83	0.00%
TOTAL		\$ 27,107.83	0.00%

Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

El grupo 990000 Otros Pasivos, presenta un presupuesto codificado para el año 2020 por el valor de \$ 38,545.98, cuya ejecución fue efectuada por la Unidad de Talento Humano por el pago de valores pendientes en gastos de personal de años anteriores.

Gráfico 27 Ejecución presupuestaria del Grupo 990000 Otros Pasivos



Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

La asignación de recursos en este grupo de gastos se realizó en el ítem 990101, reflejando una ejecución del 95.67% en relación al presupuesto codificado, por el pago de liquidaciones de haberes pendientes de servidores desvinculados de la institución en años anteriores.

Tabla 9 Ejecución por ítems presupuestarios del Grupo 990000 Otros Pasivos

ÍTEM	DESCRIPCIÓN ÍTEM	PRESUPUESTO CODIFICADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
990101	Obligaciones de Ejercicios Anteriores por Egresos de Personal	\$ 38,545.98	95.67%
TOTAL		\$ 27,107.83	0.00%

Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

Como se ha evidenciado en las tablas y gráficos de ejecución presupuestaria del Hospital General Quevedo, los recursos asignados para la atención de los requerimientos de las áreas médicas y administrativas, se encuentran mayoritariamente en el grupo de gastos 530000 Bienes y Servicios de Consumo, cuyo presupuesto codificado de \$ 10,042,232.38 representa el 43.61% del total del presupuesto asignado.

En este grupo, los principales rubros relacionados a las atenciones de salud son las partidas de medicamentos y dispositivos médicos; el total de recursos asignados por este concepto ascendió a \$ 6,293,448.38 en el año 2020, de los cuales se ejecutó el 56.49%. En la tabla 10 presentada a continuación, se detallan los valores asignados y ejecutados en estos ítems:

Tabla 10 Ejecución presupuestaria de las partidas de medicamentos y dispositivos médicos

ÍTEM	DESCRIPCIÓN ÍTEM	PRESUPUESTO CODIFICADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
530809	Medicamentos	\$1,863,056.40	47.40%
530810	Dispositivos Médicos para Laboratorio Clínico y Patología	\$703,773.51	61.96%
530826	Dispositivos Médicos de Uso General	\$3,726,618.47	60.00%

530832	Dispositivos Médicos para Odontología	\$0.00	0.00%
530833	Dispositivos Médicos para Imagen	\$0.00	0.00%
530834	Prótesis Endoprótesis e Implantes Corporales	\$0.00	0.00%
TOTAL		\$6,293,448.38	56.49%

Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

El ítem presupuestario 530809 Medicamentos, refleja una ejecución del 47.40% durante el año 2020, como consecuencia de la publicación de procesos de contratación en el último trimestre del año que no fueron devengados dentro del periodo fiscal y que de haber sido ejecutados permitirían alcanzar mayor porcentaje de cumplimiento en esta partida.

Las partidas 530810 Dispositivos Médicos para Laboratorio Clínico y Patología y 530826 Dispositivos Médicos de Uso General alcanzaron una ejecución del 61.96% y 60.00% respectivamente, los cuales no son porcentajes óptimos de ejecución, considerando que una unidad médica debe utilizar de forma eficiente los recursos asignados en el abastecimiento de los insumos necesarios para una atención de calidad.

Como se había mencionado en análisis anteriores los ítems 530832, 530833 y 530834 correspondientes a la adquisición de insumos de odontología, imágenes y traumatología, no cuentan con presupuesto codificado y una ejecución del 0%, por falta de ejecución durante el ejercicio fiscal, ocasionado principalmente por el cierre de ciertos servicios de consulta externa durante el periodo de estado de excepción decretado a nivel nacional por la emergencia sanitaria por el COVID-19.

Mediante revisión del Portal de Compras Públicas institucional se pudo constatar procesos de contratación bajo el procedimiento de Subasta Inversa Electrónica publicados en los meses de noviembre y diciembre de 2020 que no fueron devengados dentro del periodo fiscal, lo cual afectó considerablemente el porcentaje de ejecución alcanzado por la unidad médica, según consta en la tabla 11 que se presenta a continuación:



Tabla II Procesos de contratación sin ejecución en el año 2020

ÍTEM	OBJETO DE CONTRATACIÓN	MONTO	CÓDIGO DE PROCESO	FECHA DE PUBLICACIÓN
530809	Adquisición de medicamentos no catalogados (Grupo B) sangre y órganos formadores de la sangre	\$147,385.70	SIE-HGQUE-030-2020	16/11/2020
	Adquisición de medicamentos no catalogados (Grupo A) tracto alimentario y metabolismo	\$124,818.60	SIE-HGQUE-029-2020	16/11/2020
	Adquisición del medicamento rocuronio bromuro líquido parenteral de 10 mg/ml/5ml	\$23,383.50	SIE-HGQUE-025-2020	12/11/2020
	Adquisición de medicamentos no catalogados (Grupo N) sistema nervioso	\$72,811.10	SIE-HGQUE-032-2020	17/11/2020
	Adquisición de medicamentos no catalogados (Grupo M) sistema musculoesquelético	\$37,033.00	SIE-HGQUE-034-2020	24/11/2020
	Adquisición de medicamentos no catalogados (Grupo C) sistema cardiovascular	\$99,136.10	SIE-HGQUE-045-2020	09/12/2020

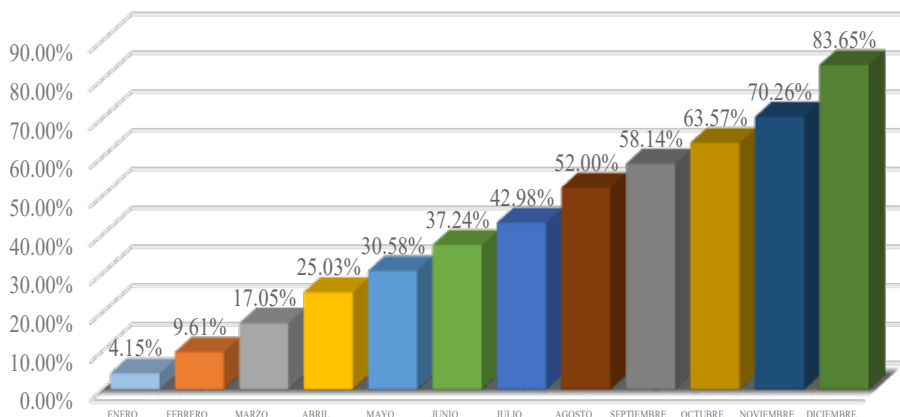
530810	Adquisición de reactivos y sistemas para el Laboratorio Clínico	\$170,667.00	SIE-HGQUE-047-2020	10/12/2020
	Adquisición de insumos generales de Laboratorio Clínico	\$33,389.50	SIE-HGQUE-046-2020	10/12/2020
530826	Adquisición de dispositivos médicos para cirugía general	\$366,969.03	SIE-HGQUE-041-2020	07/12/2020
	Adquisición de dispositivos médicos para el área de Neonatología	\$171,097.64	SIE-HGQUE-039-2020	03/12/2020
	Adquisición de dispositivos médicos de curaciones de heridas para las diferentes áreas	\$366,969.03	SIE-HGQUE-041-2020	07/12/2020
	Adquisición de dispositivos médicos para cirugía laparoscópica	\$230,569.11	SIE-HGQUE-042-2020	09/12/2020
	Adquisición de dispositivos médicos grupo 3 para las diferentes áreas del	\$147,206.65	SIE-HGQUE-043-2020	09/12/2020
	Adquisición de dispositivos médicos para los centros quirúrgicos	\$78,091.95	SIE-HGQUE-044-2020	09/12/2020
TOTAL		\$1,903,456.87		

Fuente: Portal de Compras Públicas - SERCOP

Entre las causas atribuibles a la falta de ejecución de los procesos detallados en la tabla anterior, se encuentra la tardía asignación de recursos por parte de la Subdirección Nacional Financiera del Seguro de Salud, efectuada en los meses de septiembre y octubre para la reprogramación de medicamentos y dispositivos médicos, lo que conllevó a que la unidad médica inicie el levantamiento de la documentación habilitante para la publicación de los procesos de contratación en el último trimestre del año 2020 y debido al tiempo que representa las fases precontractual, contractual y de ejecución de cada proceso, no pudieron ser devengados en su totalidad, lo cual afectó significativamente la ejecución presupuestaria de la entidad, sin embargo, benefició los porcentajes de abastecimiento de insumos y medicamentos.

A continuación, el gráfico 28 presenta los porcentajes de ejecución presupuestaria obtenidos de manera mensual por el Hospital General Quevedo, con un 83.65% total de cumplimiento al finalizar el ejercicio económico 2020.

Gráfico 28 Evolución de la ejecución presupuestaria en el año 2020



Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

En el presente análisis se evaluó la ejecución presupuestaria del Hospital General Quevedo en el ejercicio económico 2020, sin embargo, para efectos de comparación se presentan los resultados alcanzados en el año 2021, en donde se evidenció un incremento en el porcentaje de ejecución en relación al año anterior:

Tabla 12 Ejecución presupuestaria años 2020 y 2021

GRUPO DE GASTO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE EJECUCIÓN AÑO 2020	PORCENTAJE EJECUCIÓN AÑO 2021
510000	GASTOS EN PERSONAL	97.93%	97.35%
530000	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	65.45%	80.37%
570000	OTROS GASTOS CORRIENTES	88.57%	7.82%
840000	BIENES DE LARGA DURACIÓN	0.00%	68.74%
990000	OTROS PASIVOS	95.67%	76.96%
TOTAL		83.65%	89.02%

Fuente. Sistema de Administración Financiera eSIGEF

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Al realizar un análisis de la ejecución presupuestaria del Hospital General Quevedo, se observa un porcentaje de cumplimiento del presupuesto de gastos del 83.65% en el año 2020, con una mayor concentración de recursos en gastos de personal y bienes y servicios de consumo, en este último grupo se alcanzó una ejecución del 65.45%, lo cual impacta directamente en los resultados totales de la unidad médica e incide desfavorablemente en su operatividad.

Aspecto corroborado por Segovia (2020), quien concluye que “al evaluar la ejecución presupuestaria mediante la aplicación de indicadores de eficiencia se determinó que las unidades médicas no alcanzan los niveles óptimos de ejecución” y expresa que la planificación operativa anual en los establecimientos de salud del IEES no se efectúa en función de las necesidades reales identificadas, lo cual afecta la eficiencia del gasto e incide en la calidad del servicio al afiliado. (p. 88)

Un planteamiento similar es realizado por Masaquiza et al., (2020), quienes al realizar un análisis de la ejecución presupuestaria encontraron que el porcentaje ejecutado no alcanza el 100%, al tener este escenario, deducen ciertas falencias en el ámbito administrativo que impide una correcta distribución y ejecución del presupuesto asignado. (p. 61)

Entre las principales causas para no lograr porcentajes óptimos de ejecución se encontró la asignación de recursos adicionales en el segundo semestre del año por concepto de la reprogramación de medicamentos y dispositivos médicos, lo cual repercute en que se inicie de manera tardía la preparación de procesos de contratación para el abastecimiento de la unidad médica, que en virtud del tiempo que conlleva las fases preparatoria, precontractual, contractual y de ejecución, no pueden devengarse dentro del periodo, ocasionando la subutilización de recursos y el impacto en el porcentaje de cumplimiento.

Con estos resultados coincide Jácome (2020) quien en su trabajo de investigación sostiene que entre las principales causas para no lograr una ejecución óptima en el gasto corriente es la reprogramación de medicamentos e insumos médicos. Al ser unidades enfocadas en la salud su abastecimiento en estos ítems pertenecientes al grupo 53 gastos en bienes y servicios de consumo deben ser de 15 meses; es decir que se abastece hasta el siguiente ejercicio económico y la compra, así como su asignación presupuestaria se la debería realizar en el primer cuatrimestre del año; sin embargo, esta se la hace en el último cuatrimestre lo cual afecta en los niveles de ejecución. (p. 54)

En este ámbito de análisis, reviste gran importancia las decisiones administrativas que impacten en los resultados de ejecución presupuestaria, como menciona Masaquiza et al., (2020), la implementación de un sistema efectivo de presupuesto representa en la actualidad una de las claves del éxito de cualquier institución, de esta manera, desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un procedimiento debidamente coordinado, la parte administrativa tendrá únicamente una idea empírica en relación hacia dónde se dirige la institución, dado que un sistema presupuestal constituye un instrumento de gestión para conseguir el uso más productivo de los recursos. (p. 57)

### **4.3. CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

El plan operativo constituye el vínculo entre la planificación y el presupuesto de una institución, mediante la determinación de las metas operativas a cumplirse y la asignación de recursos económicos que garanticen su consecución.

Uno de los principales objetivos establecidos en el Plan Estratégico del IESS para el periodo 2018-2028 es incrementar la eficiencia en la gestión administrativa y financiera, con este objetivo la institución pretende efectuar un óptimo uso de los recursos financieros recaudados en beneficio de la ciudadanía, para el efecto han definido las siguientes estrategias:

Implementar mecanismos de control para gestionar un gasto eficiente

Optimizar la ejecución presupuestaria de los establecimientos de salud, en función de una planificación efectiva .

Para verificar el cumplimiento del objetivo, se emplean indicadores que miden el porcentaje de ejecución presupuestaria de gasto corriente, razón de eficiencia del gasto y reformas al Plan Anual de Contrataciones. En este sentido, en la presente investigación se analizará los resultados de los indicadores de gestión en el año 2020 a fin de verificar su nivel de cumplimiento de la planificación y las causas que incidieron en los resultados.

En la tabla 13 se detallan los resultados del indicador de ejecución presupuestaria, el cual mide los gastos corrientes en relación a la planificación establecida para el periodo, mediante metas propuestas por la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar. El indicador tiene una configuración con Banda de Tolerancia, con umbrales específicos, de la siguiente manera:

- Semáforo verde: Desviación de más/menos (+/-) 10% al valor de la meta.
- Semáforo amarillo: Desviación entre 10% a 15% más/menos (+/-) frente a la meta
- Semáforo rojo: Desviación mayor al 15% (+/-) frente a la meta.

Tabla 13 Resultados indicador de ejecución presupuestaria en relación a la planificación 2020

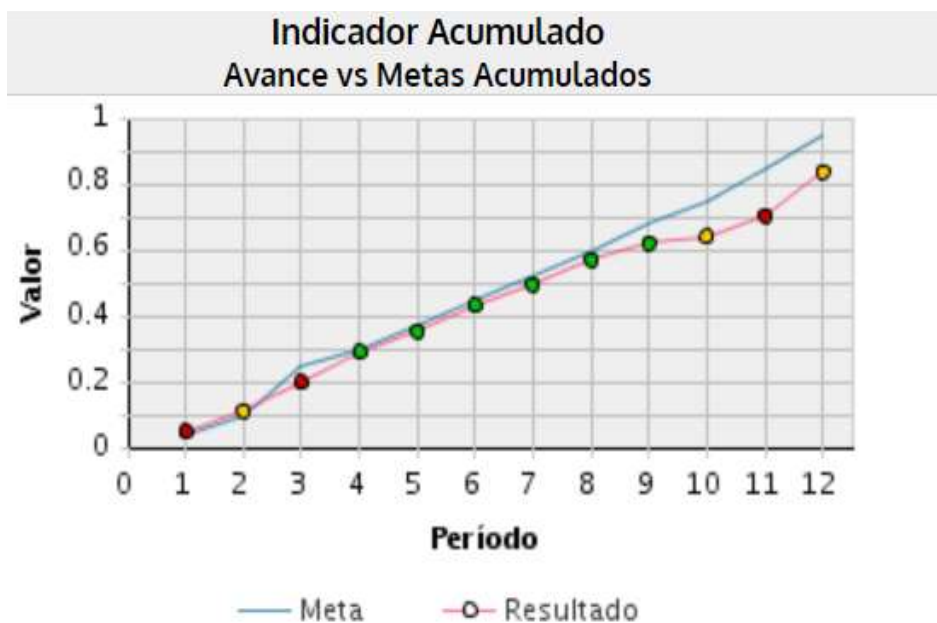
PERIODO	META ACUMULADA	EJECUCIÓN PLANIFICADA	RESULTADO ACUMULADO	ESTADO
Enero	4.00%	\$ 800,074.81	4.78%	
Febrero	10.00%	\$ 2,000,187.04	11.07%	
Marzo	25.00%	\$ 4,993,690.63	19.66%	
Abril	30.00%	\$ 5,992,428.76	28.86%	
Mayo	37.00%	\$ 7,390,662.14	35.25%	
Junio	45.00%	\$ 8,988,643.14	42.94%	

Julio	52.00%	\$10,391,737.85	49.52%	●
Agosto	60.00%	\$12,660,834.57	56.75%	●
Septiembre	68.00%	\$14,688,945.85	61.98%	●
Octubre	75.00%	\$17,212,009.61	63.79%	▼
Noviembre	85.00%	\$19,551,826.32	70.34%	⊗
Diciembre	95.00%	\$21,852,041.18	83.74%	▼

Fuente. Herramienta IESS-PR

Como se observa en la tabla 13, durante el primer trimestre del año 2020, la unidad médica no cumplió con las metas establecidas en el indicador para dicho periodo, con una desviación superior al 10% según la semaforización determinada. Los resultados reflejan un incumplimiento de la planificación y con ello, de los objetivos operativos.

Gráfico 29 Resultados del indicador de ejecución presupuestaria del año 2020




Fuente. Herramienta IESS-PR

En el gráfico 29, se observa que, a partir del mes de abril de 2020, el indicador evidencia resultados óptimos, con una desviación mínima en relación a la meta establecida. A partir del mes de octubre, el indicador vuelve a obtener resultados desfavorables debido a un incremento del presupuesto codificado que ascendió a \$23,002,148.61, por la inyección de recursos por la reprogramación de medicamentos y dispositivos médicos, que incidió en los resultados del periodo ya que los procesos de contratación publicados y planificados para el último trimestre del año no fueron ejecutados en su totalidad, evidenciando la importancia de programar adecuadamente la adquisición de bienes y servicios.

Otro indicador importante utilizado en el Hospital General Quevedo, es el relacionado al número de reformas al Plan Anual de Contrataciones planteadas durante el periodo y atendidas en el tiempo establecido por la Unidad de Planificación, esto es 48 horas laborables a partir de la recepción de la solicitud de reforma por parte del área requirente, mediante el Sistema de Gestión Documental.

Tabla 14 Resultados del indicador de reformas al PAC atendidas en el tiempo establecido 2020

PERIODO	META DEL PERIODO	NÚMERO DE REFORMAS ATENDIDAS	TOTAL SOLICITUDES DE REFORMAS	RESULTADOS DEL PERÍODO	ESTADO
Enero-Diciembre	1	91	91	1	

Fuente. Herramienta IESS-PR

La tabla 14 evidencia que el total de reformas solicitadas fueron atendidas dentro del plazo establecido, sin embargo, como parte del análisis del cumplimiento de la planificación, es necesario identificar las áreas requirentes que efectuaron el mayor número de reformas en el año 2020.



Tabla 15 Resultados de indicador de reformas PAC por área del año 2020

MES	ÁREA REQUIRENTE	NÚMERO DE REFORMAS
ENERO	Servicios Generales	1
FEBRERO	Servicios Generales	10
MARZO	Enfermería	1
	Farmacia	1
	TICS	1
	Servicios Generales	6
ABRIL	Farmacia	2
	Servicios Generales	7
MAYO	Farmacia	1
	Servicios Generales	1
JUNIO	Servicios Generales	3
JULIO	TICS	1
	Comunicación Social	1
	Enfermería	2
	Farmacia	4
AGOSTO	Farmacia	1
	Servicios Generales	1
SEPTIEMBRE	Enfermería	1
	Farmacia	1
	Servicios Generales	3
OCTUBRE	Comunicación	1
	Enfermería	3
	Farmacia	8
	Servicios Generales	6
	TICS	2
NOVIEMBRE	Enfermería	5
	Farmacia	5
	Servicios Generales	2
	Talento humano	1
	TICS	1
DICIEMBRE	Comunicación	1
	Enfermería	1
	Farmacia	4
	Laboratorio	2
	TOTAL	91

Fuente. Herramienta IESS-PR

En la tabla 15, se observa que durante el ejercicio fiscal 2020 se aprobó 91 reformas al PAC, en donde las áreas de Servicios Generales y Farmacia, cuentan con el mayor número de reformas solicitadas durante el año.

Las reformas al PAC, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Contratación, pueden ser realizadas en cualquier momento por la entidad previa resolución motivada suscrita por la máxima autoridad, no existiendo un límite para el número de modificaciones al PAC, sin embargo, analizando los resultados, podemos inferir en que, un deficiente proceso de planificación ha ocasionado que las actividades y procesos de contratación programados no se efectúen conforme lo establecido en el PAC, surgiendo la necesidad de efectuar reprogramaciones durante el ejercicio fiscal.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

Los objetivos estratégicos son los resultados que la entidad desea alcanzar para el cumplimiento de su misión, a partir de estrategias para su consecución e indicadores que permitan hacer un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos. La articulación y congruencia de los elementos antes mencionados es fundamental para transmitir el mensaje dentro de la organización y lograr la cohesión entre los actores involucrados.

Los indicadores son instrumentos para analizar la realidad de una institución u organización. Analizando los resultados del cumplimiento de la planificación del año 2020 en el Hospital General Quevedo según los indicadores establecidos, se observa que no se ha alcanzado las metas propuestas, con una desviación mayor al 10% de los resultados esperados.

Así lo evidenció también Jácome (2020) en su trabajo de investigación, constatando que “no se cumple con los indicadores previstos a nivel institucional, ocasionando un perjuicio en el desembolso de recursos en los años posteriores, puesto que, de acuerdo con los resultados se asigna el presupuesto de cada año, lo que no permite atender de manera oportuna las necesidades institucionales y cumplir con la calidad del servicio para el afiliado” (p. 62).

Barrera (2018) sostiene que al no realizar una planificación presupuestaria no se permite el cumplimiento de objetivos institucionales y una adecuada información financiera en forma continua, esto ocasiona que los procesos, no se cumplan con estándares de calidad adecuados, así mismo dificulta conocer con precisión el porcentaje de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de los servicios, lo cual genera un impacto en el presupuesto. (p. 38)

En la investigación realizada se encontró la elaboración de un número significativo de reformas a la planificación, lo cual evidencia que la programación de necesidades no se efectúa de acuerdo a la realidad de la institución, lo cual conlleva a recurrentes modificaciones durante la ejecución.

Con el resultado anterior coincide Segovia (2020) quien determinó que, “en las unidades médicas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social no existe una adecuada planificación operativa anual lo que ha ocasionado que se incurra en una serie de reformas afectando de manera directa a su ejecución presupuestaria” (p. 91).

Estos resultados encontrados, impactan directamente en la calidad de servicios que la institución brinda a sus afiliados, por lo que se evidencia la necesidad de mejorar los procesos internos que contribuyan a efectuar una adecuada planificación que asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales.



# CAPÍTULO IV

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



“La educación es el pasaporte hacia el futuro, el mañana pertenece a aquellos que se preparan para él en el día de hoy”

**Malcom X**



## 5.1. CONCLUSIONES

---

Una vez realizado el análisis de la información obtenida en el presente trabajo de investigación, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- El análisis de la situación actual de la gestión administrativa del Hospital General Quevedo relacionado al manejo de los recursos presupuestarios evidenció que la planificación anual de la entidad no se efectúa de acuerdo a las necesidades reales manifestadas por cada área de gestión. Esta planificación se realiza en función de los techos presupuestarios asignados por las autoridades nacionales. En consecuencia, se producen reprogramaciones y reformas internas que inciden en el retraso en el abastecimiento y ejecución de los procedimientos de contratación en la unidad médica. Se evidenció deficiencias en los procesos de retroalimentación y capacitación a los líderes de área sobre herramientas administrativas. La identificación de estas necesidades permitirá el cumplimiento de la ejecución de la planificación anual de la institución.

- La unidad médica no ha logrado niveles óptimos de ejecución del presupuesto de gastos asignado, alcanzando un porcentaje de cumplimiento del 83.65% en el año 2020 respecto al presupuesto codificado, lo cual denota una subutilización de recursos que afectan los niveles de abastecimiento de bienes y servicios, así como la calidad del servicio al afiliado y trae consigo repercusiones en las asignaciones presupuestarias para ejercicios fiscales posteriores. Esto surge como consecuencia de las asignaciones tardías de recursos por reprogramaciones de medicamentos e insumos médicos, lo cual implica la preparación de procesos de contratación para el abastecimiento de la unidad médica en el último trimestre del año, que no pueden devengarse dentro del periodo, ocasionando un impacto en el porcentaje de cumplimiento del presupuesto asignado.

- La eficacia en el cumplimiento de la planificación operativa y gestión de los recursos en el Hospital General Quevedo se evalúa mediante la

elaboración periódica de indicadores de gestión, también denominados IESS-PR. Los resultados de la investigación realizada denotan un incumplimiento de las metas propuestas en cuanto a la ejecución de gastos corrientes y el planteamiento de reformas recurrentes al Plan Anual de Contrataciones durante el ejercicio fiscal, lo cual evidencia deficiencias en la gestión interna por cuanto no se han tomado las medidas correctivas o propuesto soluciones a las desviaciones presentadas en los resultados mensuales de los indicadores que permitan cumplir con los objetivos estratégicos del IESS.



## 5.2. RECOMENDACIONES

---

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en el presente trabajo de investigación, se emiten las siguientes recomendaciones:

- Reforzar los procesos internos de capacitación y retroalimentación al personal administrativo y médico involucrado en el manejo de recursos presupuestarios para fortalecer sus conocimientos y desarrollar competencias que aseguren la ejecución eficiente de las actividades encomendadas dentro de su ámbito de gestión. El desarrollo de un plan de control o seguimiento continuo por parte del área Financiera y Planificación para lograr que los procesos se ejecuten de acuerdo a la programación inicial. Estos controles contribuirán significativamente al logro de resultados positivos en beneficio de la institución.
- Trabajar coordinadamente entre las áreas requirentes y personal administrativo, para lograr porcentajes adecuados de ejecución del presupuesto, garantizando la atención oportuna de los requerimientos de las áreas, principalmente para el abastecimiento de insumos y medicamentos y así brindar una atención médica de calidad a los afiliados, mediante el uso eficiente de los recursos asignados
- Realizar una planificación operativa en función de las necesidades reales de la institución a fin de mejorar los resultados en ejercicios económicos posteriores, identificando desviaciones según los datos de los indicadores de gestión para efectuar los correctivos necesarios de manera oportuna.



## BIBLIOGRAFÍA

---

- Arroyo, P., Vásquez, R., & Villanueva, A. (2020). Finanzas empresariales: Enfoque práctico. Fondo editorial Universidad de Lima.
- Barrera, R. (2018). Planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES". [Proyecto de Examen Complexivo previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad]. Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES", Ambato.
- Bonari, D., & Gasparín, J. (2014). La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación. CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento). Obtenido de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1348.pdf>
- Bonilla, D., Ríos, M., & Álvarez, J. (2019). Gestión del personal como efecto de las capacitaciones y su impacto en el cumplimiento del Plan Operativo Anual: Caso Universidad Técnica de Ambato. Universidad, Ciencia y Tecnología, 02, 37-45. Obtenido de <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/65/66>
- Burbano, J. (2015). Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos (Tercera Edición ed.). McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. Dominio de las Ciencias, 3(4), 220-232. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/683>
- Calán, T., & Moreira, G. (2018). Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de Resultados. Revista Científica UISRAEL, 5(1), 9-22. doi:10.35290/rcui.v5n1.2018.61
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). Planificación Financiera (Primera ed.). Esic Editorial.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2010 de Octubre

- de 2010). Registro Oficial No. 306. Obtenido de [https://www.finanzas.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/09/CODIGO\\_PLANIFICACION\\_FINAZAS.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf)
- Comisión Interventora del IESS. (26 de Enero de 2000). Reglamento General de las Unidades Médicas del IESS. Resolución C. I. 056. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/69f1f39c-a30a-4add-8b9e5018fb672fca>
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Registro Oficial No. 449. Obtenido de [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Córdoba, M. (2014). Finanzas públicas (Tercera ed.). Ecoe Ediciones.
- Díaz, J., & Pacheco, M. (2015). Control presupuestario en La Universidad del Zulia, Venezuela. (SABER-ULA, Ed.) Actualidad Contable FACES, 58-79. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25743363004>
- Díaz, M., López, L., & Parra, R. (2016). Presupuestos: enfoque para la planeación financiera (2a ed.). Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/108469>
- Encalada-Tenorio, G., Aguirre-Sanabria, M., Cabrera-Coello, B., & Morán-Rodríguez, P. (2020). Presupuesto General del Estado: Análisis comparativo de la proforma presupuestaria a través del tiempo. Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales FIPCAEC, 5(3), 809-825. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/263/444>
- García, Á. (2020). La perspectiva presupuestaria de la contratación pública. Los principios de buena gestión financiera: economía, eficacia y eficiencia. Wolters Kluwer España, S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/172617>
- García, V. (2014). Introducción a las Finanzas. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Izquierdo, A., Pessino, C., & Vuletin, G. (2018). Mejor gasto para mejores vidas: cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos. BID.
- Jácome, G. (2020). El gasto corriente y la ejecución presupuestaria en los establecimientos de salud de la zona 3 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. [Trabajo de Investigación previo a la obtención del grado académico de Magíster en Finanzas Públicas]. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.

- Ley de Seguridad Social. (11 de Mayo de 2009). Registro Oficial Suplemento 587. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-de-Seguridad-Social.pdf>
- Leyva, M., Batista, N., & Smarandache, F. (2018). Métodos multicriterios para determinación de la efectividad de la gestión pública y el análisis de la transparencia. Pons Publishing House.
- Llamas, J. (15 de Abril de 2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-presupuestario.html>
- López, J. (20 de 02 de 2019). Gasto público. Obtenido de Economipedia.com
- Luna, A. (2015). Proceso Administrativo. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/39415>
- Masaquiza, T., Palacios, A., & Moreno, K. (2020). Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3. *Revista Científica Uisrael*, 7(3), 51-64. doi:<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.305>
- Mendoza, W., García, C., Morán, J., & Muñiz, G. (2018). Las Finanzas Publicas en el Ecuador y su incidencia en la economía del país. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 284-307. doi:10.23857/dc.v4i4.841
- Mendoza, W., Loor, V., Salazar, G., & Nieto, D. (2018). La asignación presupuestaria y su incidencia en la Administración Pública. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 313-333. Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Mendoza-Briones, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Normas Técnicas de Presupuesto. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/04/Normativa-Presupuestaria-Codificaci%C3%B3n-5-de-abril-de-2018-OK-ilovepdf-compressed.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). Glosarios de términos. Recuperado el Enero de 2022, de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/01/Glosario-seguimiento.pdf>
- Münch, L. (2015). Manejo del proceso administrativo. Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/38000>
- Pacheco, C. (2015). Presupuestos un enfoque gerencial. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/116416>

- Parra, C., & Rodríguez, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 131-143. doi:<http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Pico, E., Suárez, K., & Tomalá, C. (2017). La planificación presupuestaria y su incidencia en la gestión financiera en las empresas de la provincia de Santa Elena. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 3(9), 1-10. Obtenido de [https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion\\_y\\_Control\\_Microfinanciero/vol3num9/Revista\\_de\\_Planeaci%C3%B3n\\_y\\_Control\\_Microfinanciero\\_V3\\_N9\\_1.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol3num9/Revista_de_Planeaci%C3%B3n_y_Control_Microfinanciero_V3_N9_1.pdf)
- Quiroa, M. (2020). *Gestión administrativa*. Obtenido de [Economipedia.com](https://www.economipedia.com)
- Ramírez, C., & Ramírez, M. d. (2016). *Fundamentos de Administración* (Cuarta ed.). Ecoe Ediciones.
- Ramírez, H. (2012). *Finanzas Públicas*. B-EUMED. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/51621>
- Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (26 de Noviembre de 2014). Registro Oficial Suplemento 383. Obtenido de [https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2\\_3\\_reg\\_codigo\\_org\\_plan\\_fin\\_pu\\_mar\\_2018.pdf](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_3_reg_codigo_org_plan_fin_pu_mar_2018.pdf)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración*. Pearson Educación.
- Romero, E. (2013). *Presupuesto público y contabilidad gubernamental* (5a ed.). Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/69270>
- Rueda, N. (2013). La naturaleza económica del gasto público. *Extoikos*(9), 33-36. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4690795>
- Salgado, J., Guerrero, L., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de administración*. Grupo Editorial Éxodo.
- Sánchez, M. (2015). *Administración 1*. Grupo Editorial Patria. Recuperado. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/39474>
- Santiago, N. (2018). *Formulación de Presupuestos*. Editorial Pío XII.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Manual de Contratación Pública*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/1-Preliminar.pdf>
- Secretaria Técnica de Planificación [Planifica Ecuador]. (2019). *Guía Metodológica de Planificación Institucional* (2da ed.). Quito, Ecuador: Dirección de Planificación y Presupuesto. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACIONINSTITUCIONAL.pdf>

Segovia, A. (2020). La planificación operativa anual y la ejecución presupuestaria en los establecimientos de salud de la zona 3 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. [Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas Públicas]. Universidad Técnica de Ambato.

Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). Sistema de Indicadores de Gestión. Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/70236>

ISBN: 978-9978-371-39-8



La gestión administrativa es un aspecto de gran importancia, en especial en el área de la salud, en donde se debe priorizar que las funciones se realicen mediante un trabajo planificado, organizado, controlado y dirigido de manera eficiente, utilizando de manera óptima los recursos para garantizar un servicio de calidad.

Este libro se fundamenta en un análisis de la situación actual de la gestión administrativa del Hospital General Quevedo mediante la utilización de instrumentos de investigación que le han permitido conocer las falencias en el proceso de planificación, dirección y toma de decisiones, comparando los resultados con las teorías y demás postulados expuestos en el marco teórico y contrastados en la discusión del presente estudio.



**UTEQ**  
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE  
**QUEVEDO**



[www.uteq.edu.ec](http://www.uteq.edu.ec)

