

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Propuesta para la modernización y descentralización de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, para funcionar como unidad ejecutora del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”**  
(Tesis de Licenciatura)

Neptali Oziel Ramírez Bautista

Guatemala, julio 2016

**“Propuesta para la modernización y descentralización de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, para funcionar como unidad ejecutora del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”**  
(Tesis de Licenciatura)

Neptali Oziel Ramírez Bautista

M. A. Olimpia Georgina Pineda Molina (**Asesora**)

M. A. Delia María Chavarría A. (**Revisora**)

Guatemala, julio 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. Sc. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**

Coordinadora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A02-PS.059.2016**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 04 DE JULIO DE 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciada Olimpia Pineda

**Revisor:** Licenciada Marina Chavarría

**Carrera:** Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico de  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**Tesis titulada: "Propuesta para la modernización y descentralización de la dirección general del sistema integral de atención en salud, para funcionar como unidad ejecutora del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social"**

**Presentada por:** Neptali Oziel Ramírez Bautista

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado.



M. Sc. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 19 de julio del 2016.

Licenciada  
**Lucrecia Cardoza**  
Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas

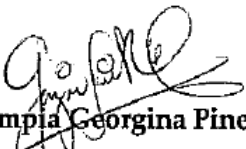
Apreciada Licenciada Cardoza:

En relación al trabajo de tesis del tema: **“Propuesta para la modernización y descentralización de la dirección general del sistema integral de atención en salud, para funcionar como unidad ejecutora del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”**, realizado por **Neptali Oziel Ramírez Bautista**, Carné No. 201506956, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor. He procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el Informe Final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen de Competencia Profesional –ECP-.

En virtud de cualquier ampliación y/o aclaración adicional, me suscribo,

Deferentemente,

  
**Licda. Olimpia Georgina Pineda Molina**  
Contadora Pública y Auditora, Colegiada No. 1,127  
Teléfonos: Móvil 40151951 y Casa 24602319

Guatemala, 05 de junio de 2016.

Licenciada  
Lucrecia Cardoza Bermúdez  
Universidad Panamericana  
Facultad Ciencias Económicas  
Presente

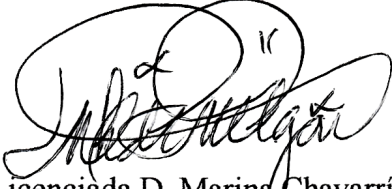
Estimada Licenciada:

Con relación al trabajo de Tutoría de tesis del tema “Propuesta para la modernización y descentralización de la Dirección General del Sistema Integral de atención en salud, para funcionar como Unidad Ejecutora del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social” realizado por Neptalí Oziel Ramírez Bautista, carne No. 201506956, estudiante de la Carrera de Contador Público y Auditor. He procedido a la tutoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el Informe Final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen de Competencia Profesional –ECP-.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Licenciada D. Marina Chavarría A.  
Colegiado No. 15912

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Dador de toda Sabiduría
- A mi familia:** Por ser mi razón de ser y mi inspiración para seguir adelante
- A mis Padres:** Por sus sabias enseñanzas
- A mis compañeros:** Por el apoyo prestado durante el tiempo de estudios
- A la Universidad:** Por prepararme, y permitirme obtener el título de Licenciatura
- A mis amigos:** Por su aliento en los momentos difíciles
- A mi tutor:** Por su apoyo a la realización de este proyecto

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iv
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Marco conceptual</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Pregunta de investigación	9
1.4 Justificación de la investigación	9
1.5 Objetivos de la investigación	9
1.5.1 Objetivo general	9
1.5.2 Objetivos específicos	10
1.6 Alcances y límites de la investigación	10
<b>Capítulo 2</b>	11
<b>Marco Teórico</b>	11
<b>Capítulo 3</b>	27
<b>Marco metodológico</b>	27
3.1 Tipo de investigación	27
3.2 Sujetos de investigación	27
3.3 Instrumentos de medición	29
3.4 Diseño de la investigación	30
3.5 Cronograma de trabajo	30
<b>Capítulo 4</b>	32
<b>Resultado de la investigación</b>	32
4.1 Resultados del proyecto	32
4.2 Discusión de resultados	37
Conclusiones	38
<b>Capítulo 5</b>	39
<b>Propuesta de solución a la problemática</b>	<b>39</b>



Propuesta para que la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, obtenga calidad de Unidad Ejecutora	39
<b>Referencias</b>	78
<b>Anexos</b>	80

## **Lista de ilustraciones**

Ilustración No. 1: Gráfica 1: Organigrama de la Dirección del Sistema de Atención Integral en Salud	6
Ilustración No. 2: Tabla 1: Gantt de la Tesis	31
Ilustración No. 3: Tabla 02: Estado de ingresos y egresos año 2015	34
Ilustración No. 4: Tabla 03: Estructura funcional de la Unidad Ejecutora 201	35
Ilustración No. 5: Gráfica 2: Organigrama de la Unidad Ejecutora	42
Ilustración No. 6: Gráfica 3: Organigrama de la Gerencia Administrativa Financiera	43
Ilustración No. 7: Tabla 4: Procedimiento para pago de honorarios al personal contratado en los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios	51
Ilustración No. 8 Diagrama 1: Procedimiento para pago de honorarios al personal contratado en los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios	53
Ilustración No. 9: Tabla 5: Procedimiento para pago a proveedores mediante acreditación a cuenta	54
Ilustración No. 10: Diagrama No. 2 Procedimiento para pago a proveedores mediante acreditación a cuenta	56
Ilustración No. 11: Tabla 6: Pago a proveedores mediante cheque	57
Ilustración No. 12: Diagrama 3: pago a proveedores mediante cheque	59
Ilustración No. 13: Tabla 7: Pago de viático anticipo	60
Ilustración No. 14: Diagrama 4: Pago de viático anticipo	62
Ilustración No. 15: Tabla 8: ingreso de insumos al almacén	63
Ilustración No. 16: Diagrama No. 5 ingreso de insumos al almacén	65

Ilustración No. 17: Tabla 9: Proceso Salida de insumos del almacén	66
Ilustración No. 18: Diagrama No. 6 Procedimiento para salida de insumos del almacén	68
Ilustración No. 19: Tabla 10: Determinación de brecha de recurso humano	73
Ilustración No. 20: Tabla 11: Costo anual del personal adicional	74
Ilustración No. 21: Tabla 12: Costo del equipo a adquirir	76

## **Resumen**

Para la realización de la presente tesis, se eligió a la Dirección General del Sistema Integrado de Atención en Salud, dependencia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, creada mediante Acuerdo Gubernativo número 23-69, responsable de coordinar todas las actividades y procesos vinculados con los servicios de salud pública que se brindan a la población en los establecimientos de la red de establecimientos de salud públicos y privados ubicados en las Áreas de Salud y Distritos de Salud, mediante acciones de dirección, supervisión y evaluación, garantizando la satisfacción de las necesidades de salud de forma equitativa, eficiente y de calidad.

La Dirección General del Sistema Integrado de Atención en Salud depende administrativa y presupuestariamente de la unidad ejecutora 201, denominada “Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social - Departamento Administrativo“, los gastos y procesos relacionados con la contratación y pago de recurso humano bajo los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios, son trabajados en la planta central del Ministerio de Salud, lo que ocasiona atrasos en el pago de los honorarios al personal, de igual forma no pueden ejercerse acciones de dirección, supervisión y evaluación a las Áreas de Salud y Distritos de Salud, por carecer de recursos para los rubros de viáticos, combustible y reparación de vehículos, en virtud que la caja chica que tiene asignada la Dirección del Sistema Integral de Atención en Salud, es insuficiente para responder a la demanda

De acuerdo a la problemática observada, se plantearon objetivos para ser investigados en el trabajo de campo, el cual incluyó cuestionarios a una muestra de 45 colaboradores y 22 gerentes administrativos financieros de las Direcciones de Área de Salud, se entrevistó a los jefes del departamento de recursos humanos y administrativo; además se investigaron los aspectos presupuestarios, la ejecución realizada mediante fondo rotativo, los niveles de abastecimiento de insumos y el funcionamiento en el proceso de pago de honorarios al personal; posteriormente, se elaboró una propuesta para que la Dirección General del Sistema Integrado de Atención en Salud se convierta en Unidad Ejecutora, lo que requiere que el Ministerio de Salud Pública y Asistencia

Social emita un acuerdo ministerial para que tenga vida legal y con ello pueda asignárseles su presupuesto propio. Aunque jerárquicamente la dependencia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social siga vigente, el formular y ejecutar su propio presupuesto, le permitirá hacer las gestiones administrativas y financieras de manera ágil contribuyendo con ello a que los pagos de honorarios se hagan efectivos de forma puntual, que existan disponibilidad para cubrir los rubros de viáticos, combustible, reparación de vehículos, además de puede apoyar a las Direcciones de Área y Distritos de Salud mediante la compra y distribución de métodos de planificación familiar, micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico.

La propuesta detalla los procesos que debe realizar la Dirección General del Sistema Integrado de Atención en Salud al momento de convertirse en unidad ejecutora, incluye la creación de la gerencia administrativa financiera, así como las unidades de: inventarios, compras, presupuesto, tesorería y contabilidad; contiene procedimientos para los siguientes procesos: pago de honorarios al personal contratado, cancelación a proveedores mediante acreditación de cuentas y mediante cheque, proceso para entrega de viático anticipo, ingreso y salidas de insumos del almacén. Contiene lo concerniente con el departamento de auditoría interna, y el costo de implementar los cambios, así como el personal que debe ser contratado.

En el capítulo 1, se describen los antecedentes del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, y de la Dirección General del Sistema Integrado de Atención en Salud, hace el planteamiento del problema, la pregunta de investigación y los objetivos generales y específicos.

El capítulo 2, contiene la teoría, las definiciones y los conceptos relacionados con el Modelo Integral de Atención en Salud, Dirección General del Sistema Integrado de Atención en Salud. Además, comprende lo relacionado con el tema de la Unidad de Administración Financiera.

En el capítulo 3, se realizó lo concerniente al marco metodológico, tipo de investigación, sujetos, instrumentos de medición y el diseño de la investigación y el cronograma de trabajo

En el capítulo 4, se detallaron los resultados del trabajo de campo realizado mediante la aplicación de los instrumentos y la discusión de resultados.

En el capítulo 5, se incluye la propuesta para que la Dirección General del Sistema Integrado de Atención en Salud, se convierta en Unidad Ejecutora, sus ventajas, desventajas, creación de los departamentos, reclutamiento y contratación del personal necesario y los procesos que deberán implementarse, de igual forma los costos que deberán invertirse por parte del Ministerio de Salud y Asistencia Social.

## **Introducción**

Las acciones financieras que se ejercen en una institución pública constituyen un factor fundamental para el cumplimiento de las metas trazadas; por lo que, la falta de recursos, implica atrasos en acciones de supervisión, monitoreo, seguimiento y control, afectando con ello, la razón principal para la cual ha sido constituida.

Cuando los efectos de esta situación, se manifiestan en personas de escasos recursos y ubicadas en áreas rurales, el impacto es mayor, en virtud que la vulnerabilidad de estas personas facilitan el aumento en los índices de mortalidad materna e infantil y prevalencia de desnutrición crónica en niños menores de cinco años.

El presente trabajo de tesis, fue enfocado en la disminución de las acciones de dirección, supervisión y evaluación que la Dirección General del Sistema de Atención Integral de Salud ejerce a las Áreas de Salud y Distritos de Salud lo cual se evidencia en las bajas coberturas en los indicadores que miden la atención sanitaria al grupo materno-infantil, así mismo, en el flujo de métodos de planificación familiar, micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico que de la unidad de suministros del nivel central del Ministerio de Salud se envía a los establecimientos de salud.

La dependencia presupuestaria que se tiene de la unidad ejecutora 201 “Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social - Departamento Administrativo” incide directamente en el desarrollo de las actividades, en virtud que los fondos que se asignan para caja chica son insuficientes para proveer a los colaboradores los insumos y medios necesarios para el ejercicio eficiente de sus actividades.

El objetivo de identificar éstas causas, fue diseñar una propuesta para convertir o modernizar a la Dirección General del Sistema Integral en Salud en una Unidad Ejecutora con el objeto que se resuelva la problemática y con ello evitar consecuencias que tengan incidencia en la salud de la población.

Inicialmente, se investigó a través del departamento administrativo, lo concerniente con la situación financiera y presupuestaria, verificando estadísticas de pago de acuerdo al grupo de gasto y los índices de rotación del fondo rotativo; posteriormente se realizó el trabajo de campo con personal de la Dirección General del Sistema de Atención Integral de Salud, y con los Gerentes Administrativos Financieros de las Direcciones de Área de Salud de la República de Guatemala, en aspectos puntuales como: pago de honorarios para el personal contratado bajo los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios, limitantes para la realización de acciones de supervisión en las áreas de salud, centros y puestos de salud, flujo de los insumos de compra centralizada: métodos de planificación familiar, micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico a los servicios de salud y los efectos derivados de no realizar una formulación de presupuesto.

De acuerdo a los resultados del trabajo de campo se elaboró la propuesta de mejora, la cual incluye: objetivos, estructura organizacional de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud. Gerencia Administrativa Financiera; funciones y requerimiento de personal para las unidades de: inventarios, compras, presupuesto, tesorería y contabilidad; procedimientos para las siguientes acciones: pago de honorarios al personal contratado, proveedores mediante acreditación de cuentas, pago de honorarios mediante cheque, proceso para entrega de viático anticipo, ingreso de insumos del almacén y salidas de insumos del almacén; auditoría interna, determinación de brecha de persona y la implementación de la propuesta, con sus requisitos legales, administrativos, financieros y presupuestarios.



# **Capítulo 1**

## **Marco conceptual**

### **1.1 Antecedentes**

La Dirección General de Sistema Integral de Atención en Salud –SIAS- fue creada con base en el Acuerdo Gubernativo 115-99 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Título III. Organización y Funciones del Nivel Central. Capítulo II Direcciones Generales y Sección III. Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.

Con el Acuerdo Gubernativo número 181-2013 de fecha 09 de abril de dos mil trece, se crea el Cuarto Viceministerio de Salud Pública y Asistencia Social, responsable de coordinar el Modelo de Atención en Salud, cuyo objetivo es instituir los lineamientos generales del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social que oriente el ordenamiento del territorio, la reorganización y desarrollo e integración de la red de servicios de salud.

La Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud “SIAS” se encuentra ubicada en el que antiguamente fue conocido como Palacio de Sanidad, su propósito fue en su momento velar por el desarrollo de una efectiva campaña sanitaria en todo el país, labor que, hasta la fecha, 78 años después continúa realizando.

El edificio fue construido durante el gobierno del General Jorge Ubico, por el ingeniero Rafael Pérez de León, está ubicado en la 9a avenida 14 -65 de la zona 1. Fue construido por la Sociedad de Auxilios Mutuos entre 1933 a 1939 y adquirido luego por el Estado.

A partir del año de 1945, la Dirección General de Sanidad Pública paso a formar parte del naciente Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en esa etapa tenía categoría de Secretaria.

## Misión

“Ser un equipo de personas que trabajamos coordinadamente para garantizar que la población guatemalteca reciba servicios de salud integrales e integrados, con pertinencia cultural y con equidad de género, con calidad, dignidad y humanismo, velando por la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros”

## Visión

“Ser la dependencia del Ministerio de Salud que articula e integra el Sistema de Salud guatemalteco y las diferentes oficinas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de acuerdo a las necesidades de las poblaciones.

## Objetivos

La Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud –SIAS- tiene como objetivo principal brindar servicios de salud preventivos y curativos a través de los diferentes niveles de atención del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, con calidez, equidad, eficiencia y en forma oportuna, incluyente y solidaria.

La institución posee los siguientes principios y valores: Responsabilidad, ética, mística de servicio, honestidad, equidad, solidaridad, dignidad, calidad, igualdad de género, pertinencia cultural y universalización para responder a los requerimientos y necesidades de la población guatemalteca.

## Organización

La organización de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud –SIAS- se encuentra constituida para el mejor cumplimiento y desarrollo de sus objetivos, de la siguiente manera:

### Departamento de Desarrollo de los Servicios de Salud

- a) Participar en conjunto con los niveles gerenciales del Nivel Ejecutor, en la adecuación metodológica, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de los procesos de

- planificación estratégica y programación de los servicios de salud que se brindan en los distintos establecimientos sanitarios de salud;
- b) Conducir el proceso de organización y articulación de la red de servicios en las Áreas y Distritos Municipales de Salud, definiendo los perfiles de complejidad y la capacidad de resolución de los establecimientos de salud en función de los programas a ser ejecutados en cada uno de ellos;
  - c) Brindar asistencia técnica y promover la capacitación del personal responsable de la gerencia y prestación de servicios de salud en cada uno de los niveles;
  - d) Participar en la elaboración de convenios y acuerdos para la prestación conjunta de servicios de salud, entre las instituciones Públicas y privadas del Sector Salud;
  - e) Acompañar el proceso de formulación de los compromisos de gestión entre los diferentes niveles gerenciales de los servicios y establecimientos de salud y proponer al Despacho Ministerial los incentivos correspondientes;
  - f) Contribuir a la identificación, selección y provisión de los recursos técnicos, humanos, físicos y materiales que se requieren para la organización y funcionamiento de cada uno de los establecimientos de salud;
  - g) Promover la participación social y comunitaria en los procesos de gerencia y fiscalización social de los servicios y acciones en salud;
  - h) Supervisar monitorear y evaluar el desarrollo de los programas y proyectos en las Áreas y Distritos Municipales de Salud y el proceso de implantación y desarrollo de la red de servicios de salud V de los establecimientos que la integran;
  - i) Otras funciones que le sean asignadas por el Despacho Ministerial.

### **Departamento de Promoción y Educación para la Salud**

- a) Diseñar metodologías de educación para la salud en el ámbito de la comunidad tendientes al mejoramiento de las condiciones de salud, estilos de salud y la utilización adecuada de los servicios de salud;
- b) Promover la participación social y comunitaria en el desarrollo de los servicios de salud tanto en el ámbito de la planificación y programación como en la gerencia, monitoreo y evaluación;

- c) Diseñar la metodología de capacitación del personal de salud para su adecuada integración y ejecución de las acciones de salud;
- d) Diseñar objetivos, contenidos, materiales y enfoques metodológicos de programas y mensajes educativos en salud, sobre problemas identificados como prioritarios para los diferentes grupos poblacionales;
- e) Promover la investigación y evaluación del impacto de los programas de promoción y educación en salud a nivel comunitario; en los usuarios de los servicios y en el personal de salud;
- f) Promover y coordinar las actividades de educación para la salud desarrolladas por el personal de los servicios en el nivel local con otras instituciones tales como el Ministerio de Educación, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y otras instituciones públicas y privadas;
- g) Otras funciones que le sean asignadas por el Despacho Ministerial

#### Departamento de Recursos Humanos

- a) Formular la metodología y participar en la detección de necesidades de formación de funcionarios y empleados de la Dirección General del Sistema de Atención Integral en Salud;
- b) Proponer los perfiles de los recursos humanos a ser formados en las escuelas o facultades formadoras de personal de salud, atendiendo las necesidades institucionales y el modelo de atención de salud en el corto, mediano y largo plazo;
- c) Establecer coordinación con las Escuelas y Facultades formadoras de personal de salud a efecto de promover la calidad de los procesos educativos y la adecuada inserción de los egresados en los establecimientos de salud;
- d) Aprobar y acreditar los planes y programas de formación de personal técnico y auxiliar en salud bajo responsabilidad de la institución;
- e) Otras funciones que le sean asignadas por la Dirección General.

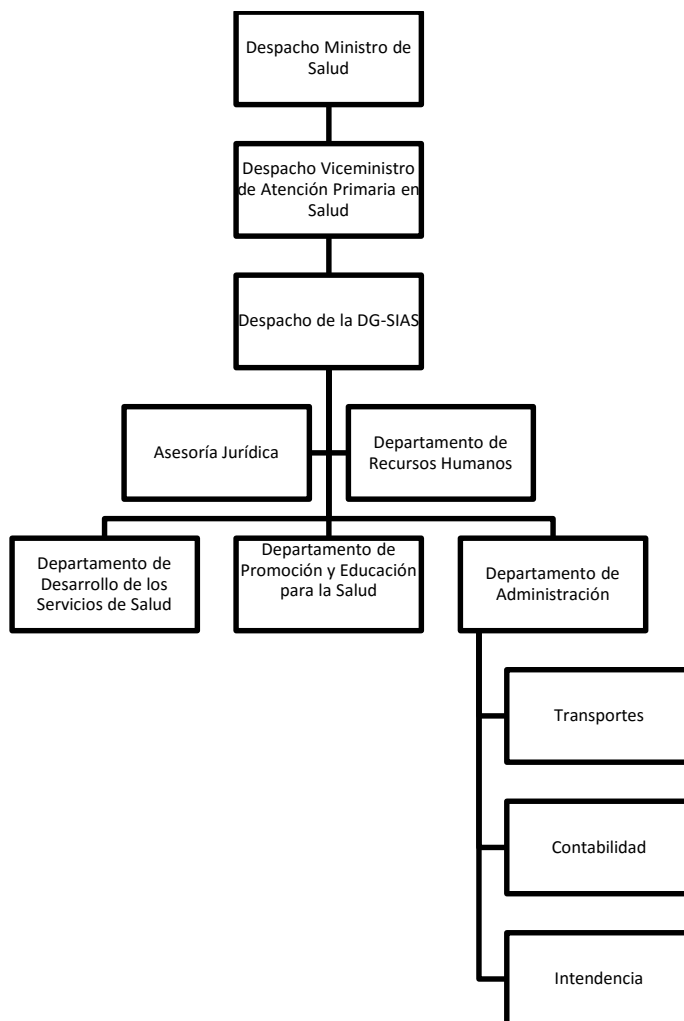
#### Departamento de Administración

- a) Formular las normas técnicas y legales, para el almacenamiento de los suministros y el manejo de bodegas;

- b) Normar y efectuar el registro y control de los bienes de propiedad del Estado, adquiridos, adscritos o utilizados por el Ministerio de Salud Pública;
- c) Formular normas para la utilización de los vehículos oficiales de la Ministerio;
- d) Organizar el registro, control y despacho de la correspondencia interna y externa del nivel central del Ministerio de Salud;
- e) Administrar la caja chica asignada a la Dirección General del Sistema de Atención Integral en Salud;
- f) Otras funciones que le sean asignadas por el Despacho Ministerial.

## Ilustración No. 1

Gráfica 1: Organigrama de la Dirección del Sistema de Atención Integral en Salud



Fuente: Dirección General del Sistema de Atención Integral en Salud, 2016.

## Servicios de la Dirección General del SIAS

### Primer nivel de atención

Es el primer contacto de la población con la red integrada de salud, a través de los establecimientos y acciones comunitarias de servicios básicos. Realiza acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación que se interrelacionan entre sí para resolver problemas de salud de las personas y del ambiente. La atención de este nivel está dirigida a toda la población con especial énfasis en los grupos postergados y pueden ser prestados en establecimientos públicos de salud, en ambientes seleccionados por la propia comunidad y en las viviendas de las familias que están en el área de influencia. Los establecimientos de este nivel de atención son:

#### El Centro Comunitario de Salud

Son establecimientos de menor complejidad de la red de servicios, que tiene bajo su área de responsabilidad programática una población menor de mil quinientos habitantes. El Centro Comunitario de Salud se ubica en las aldeas, cantones, caseríos y barrios, es un lugar en que se almacenan medicamentos, se utiliza para reuniones, acciones de prevención o atención eventualmente por equipos básicos de salud.

#### El puesto de Salud

Es el establecimiento de servicio de salud de Primer Nivel de Atención ubicados en aldeas, cantones, caseríos y barrios de los municipios. Cubre 2 mil habitantes como promedio y sirve de enlace entre la red institucional de salud pública y el nivel comunitario. Brinda un conjunto de servicios básicos de salud definidos según las normas del Ministerio de Salud y el recurso humano básico es el auxiliar de enfermería.

#### Puesto de Salud Fortalecido

Está ubicado en aldeas, cantones, caseríos, barrios o en algunas cabeceras municipales. Cubre una población promedio de 5 mil habitantes. Sirve de enlace entre la institucional y la Comunidad. Brinda un conjunto de servicios básicos de salud según normas, con horario de 8 horas, de lunes a viernes. Presta servicios de promoción, prevención y curación de enfermedades no complicadas.

Se articula con servicios de salud más complejos como los Centros de Salud a través del sistema de referencia y respuesta.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Durante los últimos cinco años, la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, ha evidenciado una reducción en el ejercicio de las actividades de dirección y conducción de los procesos que realizan los establecimientos que conforman la red de los servicios públicos y privados de salud, esta situación ha implicado la disminución en acciones específicas de supervisión, monitoreo y evaluación en los programas de atención a las personas y al ambiente que desarrollan los diferentes establecimientos.

La falta de fondos orientados para gastos de viáticos, combustible, repuestos y el atraso en las gestiones para pago de honorarios al personal contratado, ha repercutido negativamente en la ejecución de acciones de programación local de los programas y servicios, así como, para la vigilancia y supervisión de la correcta aplicación de las normas técnicas y administrativas dictadas por las dependencias reguladoras del Ministerio de Salud.

La disminución de las acciones que por mandato legal debe realizar la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud ha tenido incidencia en el alcance de las metas establecidas.

La centralización que se tiene en la planta central en los procesos de compra de insumos de compra centralizada: métodos de planificación familiar, micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico ha dificultado la logística de entrega a los servicios de salud lo que consecuentemente afecta la atención al usuario, en virtud que el insumo no es entregado cuando se necesita.



### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las razones que a nivel de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, contribuyen en la eficiencia en la prestación de servicios de salud a las personas, en los diferentes servicios (Servicios de primer nivel de atención en las áreas rurales y de segundo nivel de atención en los centros de salud ubicados en las cabeceras municipales)?

### **1.4 Justificación de la investigación**

La falta de recursos financieros para la promoción, prestación y supervisión y rehabilitación que realizan las direcciones de área de salud, a través de los distritos municipales y puestos de salud, constituye un factor decisivo en la cobertura y producción de servicios de salud que se prestan a la población guatemalteca.

La Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, al no funcionar como una Unidad Ejecutora se le hace difícil cumplir con las actividades destinadas esencialmente a la salud preventiva y curativa a nivel nacional,

Al modernizar la Dirección General de Servicios de Salud e implementar la Unidad Ejecutora, los procesos de ejecución serán en forma descentralizadas lo que permitirá disminuir el tiempo en la adquisición de los medicamentos e insumos necesarios para la prestación de servicios del primer y segundo nivel de atención en salud

### **1.5 Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1 Objetivo general**

Identificar las razones por las cuales la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, no cumple satisfactoriamente las acciones encaminadas a la coordinación de la prestación de los servicios de salud que se brinda a las personas, en los establecimientos del primer y segundo nivel de atención de la República de Guatemala.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

Determinar el comportamiento de pago de honorarios para el personal contratado bajo los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios.

Identificar limitantes para la realización de acciones de supervisión en las áreas de salud, centros y puestos de salud.

Analizar la ruta crítica de la compra y distribución de métodos de planificación familiar, micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico a los servicios de salud.

Determinar los factores de riesgo que implica la elaboración y ejecución del presupuesto en las oficinas de la planta central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Plantear una propuesta de modernización y descentralización del presupuesto como alternativa de solución a la problemática encontrada.

### **1.6 Alcances y límites de la investigación**

La investigación se realizó en la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud y en las Áreas de Salud durante el mes de enero del dos mil dieciséis, la información de ejecución presupuestaria corresponde al ejercicio fiscal 2015, no existió limitantes de relevancia durante la investigación.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **Presupuesto del Estado**

Porras (2001) señala que “El presupuesto del Estado es una fase de planificación del gobierno que establece un conjunto bien integrado de decisiones sobre los recursos financieros, fondos públicos e ingresos del Estado para la satisfacción de las necesidades de la población que derivan gastos o egresos públicos.” (p.176)

Ley orgánica del Presupuesto (Decreto 101-97) establece “En los presupuestos de egresos se utilizará una estructura programática coherente con las políticas y planes de acción del Gobierno, que permita identificar la producción de bienes y servicios de los organismos y entes del sector público, así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación con sus fuentes de financiamiento.” (Artículo 12)

#### **Elemento del Presupuesto del Estado**

Monterroso (2002) señala que “El presupuesto contiene varios elementos entre los que para fines didácticos podemos enumerar los siguientes:

- a) Carácter financiero
- b) Equilibrio
- c) Anualidad” (p. 121-122)

#### **Caja chica**

Cada caja chica está destinada a un responsable de llevar a cabo las responsabilidades más urgentes para atender gastos, este responsable está designado por una dependencia o área según la estructura que contiene dicha dependencia, En caso que éste responsable caduca su actividad, el sistema le permite cerrar la actuación de éste, para luego realizar una apertura de la misma dependencia asignado a otro responsable designado por la autoridad competente. Recuperado de: <http://www.unsj.edu.ar/descargas/pau/8-Gastos-CajasChicasV2.0UBA.pdf>.10-08-2015.

## Presupuesto financiero

El presupuesto de una empresa es muy similar al de una familia numerosa. Todos hemos hecho presupuestos desde la edad en la que recibíamos el primer dinero de nuestros padres y teníamos que ajustar estos recursos mínimos a nuestro peculio de golosinas y cromos. El ama de casa tiene siempre el problema de estirar los gastos del hogar un poquito más y poder llegar a fin de mes.

Los presupuestos de una empresa son más complejos y enunciados bajo términos financieros y casi desconocidos para el ciudadano de a pie, pero en sus conclusiones finales no son tan diferentes a los del ama de casa. Los presupuestos de las empresas son también utilizados para un correcto control y en esto basaremos el estudio de este tema.

Los sistemas contables tradicionales siguen siendo utilizados por los gerentes de las empresas para formular normas y administrar los departamentos y funciones de los cuales son responsables.

Puesto que la actividad económica de la empresa es medida en términos monetarios, la prueba definitiva de la eficacia del gerente será el margen de beneficio obtenido en función de los recursos que le han sido confiados.

Los niveles de beneficio que razonablemente se esperan de la gestión empresarial dependen de muchos factores económicos y funcionales, incluyendo las características de los escenarios en el cual está operando la empresa. Una vez definido los beneficios que se esperan obtener, el gerente debe traducirlos a términos económicos en un amplio informe, donde deberá prever razonadamente los objetivos de la empresa para un determinado ejercicio económico. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/7c.htm>  
28-08-2015.

**Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.**

Calderón (1999) concluyó

Que al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de (SIC) corresponde formular las políticas y hacer cumplir el régimen jurídico relativo a la salud preventiva y curativa y a las acciones de protección, promoción, recuperación y rehabilitación del país y a la preservación higiénica del medio ambiente; a la orientación y coordinación de la cooperación técnica y financiera en salud y a velar por el cumplimiento de los tratados y convenios internacionales relacionados con la salud en casos de emergencia por epidemia y desastres naturales, y, (SIC) a dirigir en forma descentralizada el sistema de capacitación y formación de los recursos humanos del sector salud. (P. 80-81)

## Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud

Acuerdo gubernativo 115-99

Dirigir y conducir el proceso de organización y desarrollo de los servicios públicos de salud, articulando funcionalmente los distintos establecimientos que conforman la red de servicios públicos y privados ubicados en Jurisdicción de las Áreas y Distritos de Salud, supervisando, monitoreando y evaluando los programas de atención a las personas y al ambiente que desarrollan los mismos. Conducir el proceso de programación local de los programas y servicios, vigilar y supervisar la correcta aplicación de las normas técnicas y administrativas dictadas por las dependencias reguladoras del Ministerio de Salud para la prestación y gerencia de servicios de salud.

Evaluar la ejecución de los programas y su impacto en la salud de la población, siendo el vínculo de interrelación entre el Nivel central y el Nivel Ejecutor del Ministerio de Salud, establecer los mecanismos de coordinación y de comunicación entre las demás dependencias del Nivel central y el Nivel Ejecutor con el objeto de optimizar el trabajo de estas últimas.

Desarrollar acciones de promoción y educación para la salud, de capacitación permanente a personal de salud, para la correcta aplicación de los programas y normas relacionadas con los servicios y de la vigilancia epidemiológica para la aparición y controlar la difusión de enfermedades transmisibles, no transmisibles, emergentes y re-emergentes. Además, apoyar y

participar en el desarrollo de los procesos de investigación científica, formación y capacitación de los recursos humanos en salud

[HTTP://WWW.MSPAS.GOB.GT/INDEX.PHP/EN/ORGANIGRAMA-MSPAS.HTML](http://www.mspas.gob.gt/index.php/en/organigrama-mspas.html)

18-01-2016

## Primer Nivel de Atención

Acuerdo Gubernativo 115-99

Constituye el primer contacto de la población con la red de servicios de salud, a través de los establecimientos y acciones comunitarias contempladas en el conjunto de los servicios básicos de salud, entendidos estos, como las acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación que se interrelacionan entre sí para resolver problemas de salud de las personas y del ambiente que requieren de tecnologías y recursos apropiados para su resolución. Están dirigidos a toda la población con especial énfasis a los grupos más postergados. Los establecimientos típicos que prestan servicios básicos en este Nivel de Atención son el Centro Comunitario de Salud y el Puesto de Salud. (Artículo 70)

## Segundo Nivel de Atención

Acuerdo Gubernativo 115-99

Desarrolla con relación a la población y el ambiente, un conjunto de servicios ampliados de salud dirigidos solucionando los problemas de las personas referidas por el Primer Nivel de Atención o aquellas que por demanda espontánea y urgencias acudan a los establecimientos típicos de este Nivel. Comprende la prestación de servicios de medicina general, laboratorio rayos x y emergencias, las cuatro especialidades médicas básicas (cirugía general, ginecología y obstetricia, pediatría general y medicina interna), la subespecialidad de traumatología y ortopedia y salud mental, así como el desarrollo de las acciones de promoción, prevención, y rehabilitación según normas. Los establecimientos típicos de este Nivel son los Centros de Salud, Centros de Atención Materno Infantil, Hospitales Generales y aquellos otros que se creen para ese efecto. (Artículo 70)

## Distrito Municipal de Salud

Acuerdo Gubernativo 115-99

Los Distritos Municipales de Salud constituyen el nivel gerencial que coordina y articula la red de servicios de salud bajo su jurisdicción en el contexto del Sistema de Atención Integral en Salud. Interpreta y ejecuta las directrices, orientaciones estratégicas y programáticas del Área de Salud, mediante el desarrollo de un proceso de programación local de los servicios, que brindan cada uno de los establecimientos que conforman dicha red de servicios de salud. (artículo 65)

## Métodos de Planificación Familiar

Organización Mundial de la Salud, (mayo 2015) Planificación familiar, nota descriptiva No. 351  
La promoción de la planificación familiar y el acceso a los métodos anticonceptivos preferidos para las mujeres y las parejas resulta esencial para lograr el bienestar y la autonomía de las mujeres y, al mismo tiempo, apoyar la salud y el desarrollo de las comunidades.

## Micronutrientes Espolvoreados

Guatemala UNICEF (2010) Primera infancia y nutrición, Micronutrientes

En 1992 se creó la Ley General de Fortificación de Alimentos donde se considera obligatoria la fortificación de alimentos (fortificación de sal con yodo, azúcar con vitamina “A” y harina de trigo con hierro, ácido fólico y vitaminas del complejo “B”).

A través de esa misma ley se creó la Comisión Nacional para la Fortificación, Enriquecimiento y/o Equiparación de Alimentos, CONAFOR.

Guatemala ha logrado erradicar las manifestaciones clínicas de la deficiencia por vitamina A y Yodo como problema de salud pública.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social ha normado la suplementación para prevenir y resolver deficiencias de micronutrientes; Se ha iniciado la suplementación terapéutica con zinc para la niñez menor de cinco años y la suplementación con micronutrientes espolvoreados.

Los principales desafíos nacionales en materia de micronutrientes son desarrollar mecanismos efectivos para ampliar las coberturas de suplementación con micronutrientes; considerar las actividades que realiza la CONAFOR dentro de los presupuestos de los Ministerios para fortalecer sus acciones; y promover el cumplimiento universal de la Ley de Fortificación de Alimentos.

UNICEF y sus aliados orientarán sus esfuerzos durante los próximos cuatro años (2010-2014) para reducir la desnutrición crónica en menores de cinco años en un 10%; y para que las mujeres embarazadas y los niños menores de seis años tengan acceso a servicios de salud integrales, concentrando sus esfuerzos en los 130 municipios que muestran los peores indicadores sociales y que tienen altos porcentajes de población indígena rural y pobre.

[http://www.unicef.org/guatemala/spanish/primer\\_a\\_infancia\\_18489.htm](http://www.unicef.org/guatemala/spanish/primer_a_infancia_18489.htm)

18-01-2016

## Vitamina A

Medlineplus (2015) Información de salud para usted, Biblioteca Nacional de Medicina de los EE.UU.

La vitamina A es una vitamina liposoluble que se almacena en el hígado.

Hay dos tipos diferentes de vitamina A: que se encuentran en la alimentación.

- La vitamina A preformada se encuentra en productos de origen animal como carne de res, pescado, aves de corral y productos lácteos.
- La provitamina A, se encuentra en alimentos de origen vegetal, como frutas y verduras. El tipo más común de provitamina A es el betacaroteno.



<https://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/002400.htm>

18-01-2016

## Alimento Terapéutico

Info. Apadrinar.net (2009) Nuevo aliado contra la desnutrición infantil, el alimento terapéutico listo para usar.

El alimento terapéutico listo para usar es una mezcla de leche en polvo, cacahuetes, azúcar, aceite, minerales y vitaminas, que no necesita que le sea añadida agua, ni estar refrigerada. Se puede consumir triturado, para poder aplicarse en bebés, tienen un gran aporte calórico y aporta lo necesario para fortalecer el sistema inmunitario del niño o niña y prevenirlo de contraer enfermedades.

El hecho de que no sea necesario añadirle agua es un hecho muy importante, dado que muchas veces las zonas donde se utilizan carecen de recursos hídricos no muy adecuados, sobre todo para el organismo de los más pequeños. Otra gesta de bastante repercusión de este producto es que se puede administrar a las familias en los centros sanitarios para que se lo den de comer a los niños los padres en casa, con lo que se evita el traslado frecuente a los centros de atención.

Los alimentos terapéuticos listos para usar han demostrado ampliamente su eficacia en el tratamiento de la desnutrición infantil, llegando a tener un porcentaje de éxito de más de un 90% sobre el total de casos aplicados.

<http://www.infoapadrinar.net/actualidad/nuevo-aliado-contra-la-desnutricion-infantil-el-alimento-terapeutico-listo-para-usar.htm>

18-01-2016

## Promoción de Salud

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad ( ) Salud Pública

La promoción de la salud es el proceso que permite a las personas incrementar el control sobre su salud para mejorarla, abarca no solamente las acciones dirigidas directamente a aumentar las habilidades y capacidades de las personas, sino también las dirigidas a modificar las condiciones sociales, ambientales y económicas que tienen impacto en los determinantes de salud. La existencia de un proceso de capacitación (empowerment o empoderamiento) de personas y comunidades puede ser un signo para determinar si una intervención es de promoción de salud o no.

La educación para la salud comprende las oportunidades de aprendizaje creadas conscientemente destinadas a mejorar la alfabetización sanitaria que incluye la mejora del conocimiento de la población y el desarrollo de actividades personales que conduzcan a la mejora de la salud. Es un proceso educativo que tiene como finalidad responsabilizar a los ciudadanos en la defensa de la salud propia y colectiva.

<http://www.msssi.gob.es/profesionales/saludPublica/prevPromocion/promocion/formacion/introduccion.htm>

18-01-2016

## Prevención de Salud

Definición (2008-2016) Definición de Prevención

Del latín *praeventio*, prevención es la acción y efecto de prevenir (preparar con antelación lo necesario para un fin, anticiparse a una dificultad, prever un daño, avisar a alguien de algo). Por ejemplo: “La mejor manera de combatir el SIDA es la prevención. La prevención, por lo tanto, es la disposición que se hace de forma anticipada para minimizar un riesgo. El objetivo de prevenir es lograr que un perjuicio eventual no se concrete. Esto se puede apreciar en los dichos populares “más vale prevenir que curar” y “mejor prevenir que curar”. Puesto en otras palabras, si una persona toma prevenciones para evitar enfermedades, minimizará las posibilidades de tener problemas de salud, por lo tanto, es mejor invertir en prevención que en un tratamiento paliativo.

La base de una campaña de prevención es conseguir que toda la población comprenda el mensaje y cambie los hábitos necesarios para mejorar su calidad de vida y la de aquellos que lo rodean. Por

esa razón, es primordial utilizar un lenguaje accesible a todos, evitando los tecnicismos siempre que sea posible e intentando hacer hincapié en las consecuencias de no adoptar las propuestas.

<http://definicion.de/prevencion/>

19-01-2016

<http://definicion.de/recuperacion/>

19-01-2016.

## Rehabilitación de la Salud

Medicina de Rehabilitación (2016) Medicina de Rehabilitación en Cuba.

La rehabilitación es un proceso global y continuo de duración limitada y con objetivos definidos, encaminados a promover y lograr niveles óptimos de independencia física y las habilidades funcionales de las personas con discapacidades, como así también sus ajuste psicológico, social, vocacional y económico que le permitan llevar de forma libre e independiente su propia vida .

La rehabilitación es un proceso complejo que resulta de la aplicación integrada de muchos procedimientos para lograr que el individuo recupere su estado funcional óptimo, tanto en el hogar como en la comunidad en la medida que lo permita la utilización apropiada de todas sus capacidades residuales.

<http://www.sld.cu/sitios/rehabilitacion/temas.php?idv=615>

19-01-2016.

## Área de Salud

Acuerdo Gubernativo 115-99.

La unidad técnico-administrativa de las Áreas de Salud es la Dirección de Área de Salud, dependencia que planifica, programa, conduce, coordina, supervisa, monitorea y evalúa las acciones de salud a este nivel. Está subordinada jerárquicamente a la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud y es responsable de la gerencia de los Distritos Municipales de Salud que integran el Área de salud respectiva. (artículo 56)

19-01-2016

## Sistema de Contabilidad Integrada

1. Agip Asociación Guatemalteca de investigadores de Presupuesto (2013-2014), SICOIN, Contabilidad Gubernamental.
2. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2012), Conceptos Básicos Financieros y Breve definición de SICOIN y SIGES.

Sistema de contabilidad agrupa el conjunto de procedimientos aplicados para obtener, registrar, dar cuenta y razón de las operaciones de un ente económico, presentar información de carácter general sobre la entidad económica mediante estados financieros, así como lo relativo al plan de cuentas, comprobantes y formularios, libros de contabilidad, controles y en general cuanto sea necesario para el mejor funcionamiento de las entidades.

El Sistema Integrado de Administración Financiera, conocida como SIAF en Guatemala y su herramienta principal conocida como SICOIN (Sistema de Contabilidad Integrada) está integrada por los subsistemas siguientes: presupuesto, contabilidad y tesorería. Conocer sobre el módulo de contabilidad introducir el conocimiento de los aspectos básicos de la contabilidad presupuestaria, la contabilidad patrimonial, la integralidad de los clasificadores de los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y crédito público y funcionalidad de las matrices.

Sistema de contabilidad integrado, por medio del cual se registran las fases de la ejecución presupuestaria de cada unidad ejecutora.

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_2759.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2759.pdf) página 49

<https://www.agip.org.gt/blog/item/188-sicoin-contabilidad-gubernamental>

<http://www.mspas.gob.gt/decap/files/descargas/bibliotecaVirtual/Induccion%20Gesti%C3%B3n%20Hospitalaria/Definici%C3%B3n%20de%20sicoin%20siges%20hospitales.pdf>

19-01-2016

## Sistema de Gestión

1. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2012), Conceptos Básicos Financieros y Breve definición de SICOIN y SIGES.

Sistema de gestión, por medio del cual se registra las fases de adquisición y previas al pago definitivo de los bienes o servicios adquiridos por la unidad ejecutora.

<http://www.mspas.gob.gt/decap/files/descargas/bibliotecaVirtual/Induccion%20Gesti%C3%B3n%20Hospitalaria/Definici%C3%B3n%20de%20sicoin%20siges%20hospitales.pdf>

19-01-2016

## Unidad Ejecutora

Definición.org

Es el área administrativa subordinada a una unidad responsable, en la cual se desconcentra parte del ejercicio presupuestario (delegación u órganos administrativos desconcentrados) con el propósito de cumplir con eficiencia la misión encomendada; puede estar ubicada en un área geográfica distinta a la unidad responsable. Por lo mismo, se responsabiliza de llevar el registro contable de sus operaciones.

<http://www.definicion.org/unidad-ejecutora>

20-01-2016

## Contabilidad Gubernamental

Definición.org

Es el tipo de contabilidad que registra las operaciones financieras de las entidades y dependencias de la administración pública. Todos los eventos económicos cuantificables que afecten al Estado forman parte del interés de la Contabilidad Gubernamental.

A través de la contabilidad gubernamental, los dirigentes a cargo de la conducción del Estado deben rendir cuentas a los organismos competentes para mostrar como administran el dinero público.

Asimismo, hay que tener en cuenta que cuando se habla de este tipo de contabilidad se hace imprescindible determinar que su estructura se encuentra delimitada por tres elementos, que son el principio de la legalidad, los principios básicos de contabilidad gubernamental y las reglas particulares en base al criterio prudencial.

<http://definicion.de/contabilidad-gubernamental/>. Recuperado el 16/02/2016

## Tesorería

Definición ABC. Tu diccionario hecho fácil

A instancias de una empresa, una organización o una institución, la tesorería es aquella área de la misma en la cual se gestionan y concretan todas las acciones relacionadas con operaciones de tipo monetario.

Es decir, en la tesorería se llevan a cabo los pagos a los proveedores, los cobros por las actividades que presta la empresa en cuestión, las gestiones bancarias y todo cuanto tiene que ver con los movimientos de la caja de una empresa. Mientras tanto, cada una de las acciones que se van desarrollando y ejecutando en la Tesorería son cuidadosamente seguidas y asentadas por el área de contabilidad.

Aunque es frecuente que muchos confundan los quehaceres del área de tesorería con por ejemplo los de recursos humanos y contabilidad, vale destacar un ejemplo: el sector de recursos humanos calcula cuánto hay que pagarle a tal o cual empleado, una vez que el monto esté definido, el área de tesorería debe ocuparse de constatar que se encuentre disponible el dinero en cuestión para efectuar el pago y por último, el área de contabilidad, se ocupará de asentar ese movimiento cuidadosamente en sus registros.

<http://www.definicionabc.com/economia/tesoreria.php>. Recuperado el 16-02-2016

## Compras

Con el concepto de compra se hace referencia a la acción de obtener o adquirir, a cambio de un precio determinado, un producto o servicio. Pero también se considera “compra” el objeto adquirido, una vez consumado el acto de adquisición. Podemos decir que el hecho de que se produzca una compra también presume la existencia de otra parte, que es la que recibe el precio pactado por la prestación, es decir, quien realiza la venta. Resulta obvio que cada parte necesita de la existencia de la otra para cumplir su función, lo que se plasma en la conocida expresión “compra-venta”.

Al consumarse actos de compraventa se generan una serie de obligaciones para cada una de las partes: el vendedor se compromete a garantizar una posesión útil, a conservar el bien hasta su entrega, y a transmitirlo junto a sus títulos de derecho, no entregando ni nada más ni nada menos que lo acordado. El comprador, en paralelo, se compromete a pagar el precio y los intereses eventuales que se pudieran convenir, y a recibir lo comprometido en el estado que estaba anunciado.

<http://concepto.de/compras/>. Recuperado el 16/02/2016

## Proceso presupuestario

El proceso presupuestario es el conjunto de etapas que cumple cada presupuesto anual. Estas etapas son:

- Formulación
- Aprobación
- Ejecución
- Evaluación y Control

El proceso presupuestario es un proceso continuo que se entrelaza con un nuevo proceso presupuestario cada año; así cuando se está ejecutando el presupuesto del año actual se está formulando el presupuesto del año siguiente.

<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>.

[http://consultaciudadana.minfin.gob.gt/Paginas/AprendamosDe/aprendamosde\\_presup\\_05.aspx](http://consultaciudadana.minfin.gob.gt/Paginas/AprendamosDe/aprendamosde_presup_05.aspx).

Recuperado el 16-02-2016

## Inventario

Definición ABC. Tu diccionario hecho fácil.

Gestiópolis

El inventario es aquel registro documental de los bienes y demás objetos pertenecientes a una persona física, a una comunidad y que se encuentra realizado a partir de mucha precisión y

prolijidad en la plasmación de los datos. También y como consecuencia de la situación recién mencionada, se llama inventario a la comprobación y recuento, tanto cualitativo como cuantitativo de las existencias físicas con las teóricas que fueron oportunamente documentadas.

Conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (material prima), transformación (productos en procesos) y venta (mercaderías y productos terminados).

<http://www.definicionabc.com/economia/inventario.php>. Recuperado el 16-02-2016

<http://www.gestiopolis.com/que-es-inventario-tipos-utilidad-contabilizacion-y-valuacion/>. 16-02-16

## Fondo Rotativo

Según Acuerdo Ministerial 06-98, artículo 2 –Objeto- “El fondo rotativo es una disponibilidad en efectivo que sitúa el Ministerio de Finanzas Públicas –MFP-, a través de la Tesorería Nacional, a las Instituciones del estado dependientes del Organismo Ejecutivo, para agilizar los gastos menores y se opere como fondo revolvente, de acuerdo a las normas de ejecución presupuestaria, destinado a cubrir gastos urgentes de funcionamiento de poca cuantía que por su naturaleza no pueden esperar el trámite normal de la orden de pago a través del Comprobante Único de Registro (CUR); cuya suma se restablecerá periódicamente en su monto original, en una cantidad equivalente al total de los desembolsos efectuados”

## Plan Operativo Anual (POA)

Es el documento legal de gestión operativa que refleja los detalles de los productos y servicios que la institución tiene programado realizar durante un año y que facilita el seguimiento de los procesos requeridos para la producción de bienes y servicios, los cuales concatenan con el presupuesto en las categorías presupuestarias.

Dentro del contexto de la GPR, en el POA se puede encontrar:

- La cartera de los productos, servicios y actividades que la institución tiene programada ofrecer a la población.



- Las metas anuales de gestión, permitiendo identificar y medir los costos de los productos y servicios, tanto unitariamente como a nivel general.
- La programación anual de entrega de bienes y servicios por Centro de Costo de la Institución.
- La programación anual de los costos de la entrega de bienes y servicios.

El sistema de seguimiento a nivel (POA), se encuentra en la medición de un número limitado de indicadores que se focalizan en la cadena causal, cubriendo principalmente la medición de los insumos y productos.

Copiado de: Estrategia de Programación y Formulación Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2015 y Presupuesto Multianual 2015-2017

Gestión por Resultados, Dirección Técnica del Presupuesto febrero 2014, página 10

## Viáticos

Definición.org.

El vocablo Latino Viaticum llegó al castellano como viático. El concepto de emplea para nombrar al dinero o las especies que se entregan a una persona para su sustento durante un viaje. Los viáticos pueden entregarse al viajero antes de su partida. Con el objetivo de que cuente con los medios para subsistir durante el viaje.

<http://definicion.de/viaticos/>. Recuperado el 16-02-2016

## Plan anual de compras

Es el documento que pronostica las compras anuales de un organismo, indicando el monto en que se comprarán o contratarán, modalidad a utilizarse y el valor estimado, el cual deberá ser aprobado por la autoridad máxima administrativa para formalizar su publicación.

El plan anual de compras es una herramienta para:

- Facilitar a las entidades estatales a identificar, registrar, programar y divulgar sus necesidades de bienes, obras y servicios.

- Diseñar estrategias de contratación basadas en agregación de la demanda que permitan incrementar la eficiencia del proceso de contratación.
- Para identificar y justificar el valor total de recursos requeridos por la entidad de compras y contratación.
- Comunicar información útil y temprana a los proveedores potenciales de las entidades estatales, para que éstos participen de las adquisiciones que hace el Estado.

[https://www.google.com.gt/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1AVNG\\_enGT637GT637&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=www.normativa+para+elaborar+el+plan+anual+de+compras.16-02-16](https://www.google.com.gt/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1AVNG_enGT637GT637&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=www.normativa+para+elaborar+el+plan+anual+de+compras.16-02-16)

## **Capítulo 3**

### **Marco metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Sampieri (2010) afirma: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80)

Por el tipo de investigación, se aplicará el método descriptivo, en virtud que es necesario disponer de datos cuantitativos que analizados puedan proporcionar elementos de juicio para determinar las causas de la falta de supervisión en las acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación que realizan las direcciones de área de salud a través de los servicios de salud.

Para este tipo de investigación, además de los datos que se obtengan del trabajo de campo, es necesario contar con información documental, en virtud que deben analizarse datos históricos sobre el manejo de los recursos financieros.

Se considera que los datos para la presente investigación se obtendrán de la fuente primaria, porque se realizará en las oficinas de la unidad investigada y en algunas áreas de salud.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

Para el desarrollo de la investigación se considera relevante las opiniones, acciones y experiencia del personal que están laborando en la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud y en las Áreas de Salud.

Se incluyen como sujetos de investigación los siguientes puestos:

- Colaboradores de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud
- Jefe de recursos humanos Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud
- Jefe del departamento administrativo Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud

- Gerentes Administrativos Financieros de las Áreas de Salud.

De igual manera se incluirán las unidades de análisis que se utilicen, como en el caso de investigaciones documentales o históricas.

### Determinación de la muestra

Para el caso de las entrevistas se realizarán a los jefes de Recursos Humanos y Departamento Administrativo de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.

Con relación a los cuestionarios elaborado para los gerentes administrativos financieros de las Áreas de Salud.

Para el caso de los cuestionarios dirigidos a los colaboradores de acuerdo a una población de 85 trabajadores, con un nivel de confianza de 95%, un error muestra de 10% y una proporción de 0.5, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 + (N-1)) + k^2 + p + q}$$

De acuerdo al resultado obtenido, se tomará una muestra de 45 colaboradores que prestan sus servicios por contrato.

Para el caso de los Gerentes Administrativos Financieros de las Áreas de Salud de acuerdo a una población de 28 gerentes, con un nivel de confianza de 95%, un error muestra de 10% y una proporción de 0.5, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 + (N-1)) + k^2 + p + q}$$

De acuerdo al resultado obtenido, se tomará una muestra de 22 Gerentes Administrativos Financieros de las Áreas de Salud.

### **3.3 Instrumentos de medición**

Sampieri (2010) afirma: “En la investigación disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos”. (p. 217)

Sampieri (2010) afirma: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p. 217)

Sampieri (2010) afirma “Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro. (p. 237)

Para obtener la información de fuentes primarias es necesaria la utilización de entrevistas y cuestionarios utilizados de la siguiente forma:

#### **Cuestionario**

Dirigido a los colaboradores de Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud y a los Gerentes Administrativos Financieros de las Áreas de Salud.

#### **Guía de entrevista**

Para ser aplicada a los jefes de Recursos Humanos y Departamento Administrativo de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.

### **3.4 Diseño de la investigación**

Se consideró a la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud por ser el ente regulador de la prestación de servicios básicos de salud en el primer y segundo nivel de atención, fortaleciendo la salud preventiva de la población materno-infantil de Guatemala.

Se identificó la problemática que consiste en la falta de acciones de supervisión y monitoreo a los establecimientos que prestan servicios de salud, de parte del personal de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud y el desabastecimiento de insumos cuyas compras se realizan en el nivel central.

Una vez identificado y definido el problema, se procedió a plantear los objetivos generales y específicos de la investigación.

Posteriormente se realizó el trabajo de campo, aplicando los instrumentos del cuestionario y la entrevista a colaboradores de Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud y a los Gerentes Administrativos.

Concluido el trabajo de campo, se realizó la tabulación e interpretación de los datos, para proceder a emitir las conclusiones.

Finalmente se elaboró la propuesta para que la Dirección General de Sistema Integral de Atención en Salud, obtenga calidad de Unidad Ejecutora

### **3.5 Cronograma de trabajo**

Fue necesario diseñar un cronograma de trabajo, con observancia de los aspectos más importantes y relevantes de la parte investigativa y de la parte de la propuesta, en tal sentido se detalla a continuación la tabla Gantt que corresponde a las etapas de la Práctica Empresarial Dirigida.

## Ilustración No. 2

Tabla 1: Gantt de la Tesis

Actividades	2015				2016				
	S	O	N	D	E	F	M	A	M
Selección del tema a investigar, de acuerdo a la problemática identificada	X								
Elaboración del marco teórico abordando temas y definiciones relacionadas con el tema de investigación	X								
Planteamiento de los objetivos generales y específicos.	X								
Selección de los sujetos de investigación.		X							
Selección de los instrumentos siendo estos el cuestionario y la entrevista.			X						
Trabajo de campo mismo que se realizó en la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud y las Áreas de Salud					X				
Tabulación y análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.						X			
Elaboración de Propuesta para que la Dirección General de Sistema Integral de Atención en Salud, obtenga calidad de Unidad Ejecutora.								X	

Fuente: Elaboración propia año 2016.

## Capítulo 4

### Resultado de la investigación

#### 4.1 Resultados del proyecto

Para dar sustento a la investigación sobre la propuesta que transforme a la Dirección General de Sistema Integral de Atención en Salud, en Unidad Ejecutora, se procedió a realizar el trabajo de campo, en donde se utilizaron dos instrumentos, el cuestionario y la entrevista.

Se elaboró un cuestionario dirigido a colaboradores de Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud y otro a los Gerentes Administrativos Financieros de las Áreas de Salud.

La guía de entrevista fue dirigida al Jefe de Recursos Humanos y Jefe del Departamento Administrativo, con los resultados siguientes:

#### Resultados del cuestionario.

- El 78% de los colaboradores, manifestaron que los contratos por prestación de servicios técnicos y profesionales son procesados en el nivel central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social lo que implica demora en la firma de los mismos y consecuentemente atraso de dos meses en el pago de sus honorarios respectivamente.
- Dentro del proceso de pago de honorarios al personal, la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, se limita únicamente a la recopilación, revisión y traslado de facturas e informes de trabajo, no participa en actividades de programación, solicitud de cuota de presupuesto.
- El 60% de las comisiones de trabajo, son suspendidas por escasez de combustible, falta de fondos para viáticos, o bien porque los vehículos tienen deterioro y no hay recursos para repararlos.



- Cuando se otorga el 50% de viático anticipo el complemento se hace efectivo pasados los tres meses de realizada la comisión.
- El 69% de los empleados manifiesta que, el disponer de un presupuesto propio mejoraría mucho el funcionamiento y el cumplimiento de las metas, como consecuencia que la programación y ejecución presupuestaria al realizarse directamente en la Dirección General del SIAS, agilizaría los procesos de compra de bienes y servicios y otros procesos administrativos, indispensables para el cumplimiento de las metas.

### Resultados del cuestionario dirigido a los Gerentes Administrativos Financieros de las Direcciones de Área de Salud

Conforme la información obtenida de los Gerentes Administrativos Financieros de las Direcciones de Área de Salud, se determinan los siguientes aspectos:

- El 90% de las Áreas de Salud han experimentado desabastecimiento en métodos de planificación familiar, micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico.
- El 75% de los encuestados manifiesta atraso hasta por seis meses en la entrega de micronutrientes métodos de planificación familiar, espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico a los servicios de salud del primer y segundo nivel de atención, debido a la autodependencia de la planta central del Ministerio de Salud.

### Ilustración No. 3

Tabla 2: Estado de ingresos y egresos año 2015

GRUPO	DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	% ASIGNADO	EJECUTADO	SALDO	% EJECUTADO
000	SERVICIOS PERSONALES	10,500,000	34	10,500,000	0	100
100	SERVICIOS NO PERSONALES	6,845,200	22	4,200,840	2,644,360	61
200	MATERIALES Y SUMINISTROS	7,855,800	26	3,842,000	4,013,800	49
300	PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO	2,920,000	10	1,500,000	1,420,000	51
400	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	2,400,340	8	1,100,000	1,300,340	46
500	TRASFERENCIAS DE CAPITAL	0	0	0	0	0
600	ACTIVOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
900	ASIGNACIONES GLOBALES	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>30,521,340</b>	100	<b>21,142,840</b>	<b>9,378,500</b>	69

Fuente: Departamento Administrativo Dirección General del SIAS, enero 2016

#### Análisis del estado de ingresos y egresos

El presupuesto asignado a la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, para el ejercicio fiscal 2015 asciende a **Q30.521,340** lo que representa **un 0.54%** del presupuesto General del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

El rubro de funcionamiento cuenta con una mayor asignación presupuestaria, tomando en cuenta que esta unidad tiene como objetivos principales la promoción, prevención de los servicios de salud del primero y segundo nivel.

Adicionalmente, se cuenta con el rubro de materiales y suministros que complementan las acciones en la prestación, supervisión y monitoreo de los servicios de salud.

La planta central por medio de la Unidad Ejecutora 201 ejecutó en el ejercicio fiscal 2015 el monto de **Q. 21,142,840** equivalente a un **69%** de su asignación global.

Es importante enfatizar que no ejecutó la cantidad de **Q. 9,378,500** equivalente a un 31 % de su asignación presupuestaria, situación que ha repercutido significativamente en las acciones de la Dirección General del Sistema de Atención Integral en Salud para alcanzar sus metas trazadas.

En tal virtud es oportuno recomendar la modernización y desconcentración del presupuesto, a efecto de que se proceda con la transformación de la Dirección General del SIAS como unidad ejecutora y así tener la decisión directa en el manejo de sus fondos con lo cual se espera que logre ejecutar el 100% de su presupuesto asignado.

#### **Ilustración No. 4**

Tabla 3: Estructura funcional de la Unidad Ejecutora 201

Descripción del renglón	Cantidad	Ubicación funcional	Puesto Funcional	
			Administrativo	Operativo
Renglón 011 personal permanente	909	Planta Central	40	869
Renglón 022 Personal por contrato	36	Planta Central	5	31
Renglón 029 Remuneraciones personal temporal	783	Planta Central	10	773
Renglón 031 Jornales o planilla	159	Planta Central	3	156
Renglón 036 Retribución por servicios	68	Planta Central	8	60
Renglón 081 Técnico Administrativo	213	Planta Central	8	205
Renglón 182 Servicios Médico Sanitarios	123	Planta Central	0	123
Renglón 183 Servicios Jurídicos	47	Planta Central	0	47
Renglón 184 Servicios Contables y de Auditoría	37	Planta Central	0	37
Renglón 188 Servicios de Ingeniería	31	Planta Central	0	31
Renglón 189 Otros estudios y/o servicios	133	Planta Central	0	133
<b>Total de personal</b>	<b>2539</b>		<b>74</b>	<b>2465</b>

## Análisis Organizacional y funcional.

La Unidad Ejecutora 201 funciona como el Departamento Administrativo y Financiero del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, como tal, es responsable de la implementación del sistema contable integral y la aplicación de normas administrativas, financieras, económicas y de gestión relacionadas con las operaciones de la Dirección General del SIAS y de los 18 programas estratégicos que conforman la parte administrativa y operativa del presupuesto general de ingresos y egresos del estado para tal efecto, cuenta en el área administrativa y financiera con 74 personas para dar respuesta a las gestiones presupuestarias y financieras de la Entidad y programas antes mencionados, personal que se torna insuficiente para dar respuesta ágil y eficientemente a la demanda de transacciones y operaciones en materia administrativa y financiera

En tal sentido se recomienda llevar a cabo la modernización y desconcentración del recurso humano necesario para la creación e implementación de la Unidad Ejecutora que se está proponiendo y con ello resolver la problemática planteada en el tema de investigación para mejorar las tareas complementarias de manera eficiente y transparente en el manejo de recursos físicos, humanos, materiales y financieros asignados al Ministerio de Salud en las actividades de promoción, prevención y curación del primer y segundo nivel de atención en salud.

## Análisis del rubro de inventario de materiales y suministros

Se observaron las existencias de materiales y suministros con que cuenta la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud el cual está integrado por útiles de oficina, accesorios de informática, insumos de limpieza, insumos de cocina y otros respectivamente, para cumplir con sus funciones de promoción, prevención, supervisión y monitoreo del primero y segundo nivel de atención, mismo que se adjunta a los anexos de la presente tesis.

## Análisis legal

Como parte de la propuesta para transformar el Sistema de Atención Integral en Salud en Unidad Ejecutora, se elaboró el borrador del Acuerdo Ministerial que contiene los derechos y obligaciones en materia legal, administrativa y financiera para el cumplimiento de sus objetivos y funciones

respectivamente, en tal sentido es responsabilidad del Departamento Jurídico del Ministerio de Salud Pública y Asistencia social realizar las gestiones y trámites pertinentes para su aprobación.

#### **Resultados de entrevista a jefe de personal y jefe del departamento administrativo.**

Las entrevistas fueron aplicadas al jefe de personal y al del departamento administrativo de la Dirección General de Sistema Integral de Atención en Salud, por medio de éste instrumento se obtuvo información relacionada con la problemática.

El jefe de personal durante la entrevista, afirmó que la descentralización de las actividades relacionadas con recurso humano, contribuye a que los procesos de contratación, programación presupuestaria y pago de honorarios del personal contratado sean más ágiles, manifestó que, si la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud dispone de las unidades de presupuesto, tesorería y contabilidad, los pagos al personal se realizarían de forma puntual.

El jefe del departamento administrativo manifestó que la cantidad que le asignan en el fondo rotativo la cual es de Q 50,000, es insuficiente para atender la demanda de combustible, lubricantes, repuestos para vehículos, viáticos, telefonía, energía eléctrica y reparación de vehículos, en virtud que su rotación es de 4 veces durante el año.

Respecto a los procesos de cotización, contratación y pago de bienes y servicios con la modernización e implementación de la Unidad Ejecutora, se hace más eficiente el flujo de entrega de insumos a los servicios de salud del primer y segundo nivel.

## **4.2 Discusión de resultados**

Luego de discutir y analizar los resultados del trabajo de campo, las autoridades determinaron que las dificultades que atraviesa la Dirección General del Sistema de Atención obedecen a causas de índole presupuestario como consecuencia de la dependencia que se tiene de la Unidad Ejecutora 201, concluyen en que es necesario hacer las gestiones para convertirla o modernizarla en una Unidad Ejecutora, de tal forma que pueda manejar su propio presupuesto y realice todas las gestiones y procesos administrativos y financieros.

## Conclusiones

Luego de conocer los resultados obtenidos a través del cuestionario y la entrevista, instrumentos practicados a los colaboradores, jefe de recursos humanos y jefe del departamento administrativo de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, así como de los Gerentes Administrativos Financieros de las Áreas de Salud se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

1. La dependencia de la planta central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en aspectos como la formulación, programación y ejecución del presupuesto constituye limitante para el cumplimiento de las metas programadas.
2. El personal contratado bajo los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios, se comprobó que tiene constantes atrasos en el pago de sus honorarios, mismos que se suscitan tanto al momento de firmar contrato, y durante el transcurso del mismo.
3. Las acciones de supervisión en las áreas de salud, centros y puestos de salud, se ven afectadas por problemas en fondos para viáticos, combustible, reparación de vehículos y provisión de insumos para las comisiones que se programan mensualmente.
4. El flujo de insumos hacia las Direcciones de Área de Salud, se ve afectado por la dependencia a los procesos que se realizan en la planta central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, lo cual ocasiona, atrasos en los envíos y desabastecimientos, en consecuencia bajas coberturas en los indicadores que dependen de éstos, en virtud que los envíos son en períodos mayores a los 6 meses. La dependencia en procesos de formulación, programación y ejecución presupuestaria constituye una limitante para el cumplimiento de las metas programadas.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **Propuesta para que la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, obtenga calidad de Unidad Ejecutora**

##### **Introducción**

La presente propuesta, se sustenta en un plan de acción que busca apoyar la prestación de los servicios de salud que se brindan en los diferentes servicios, mediante la eficaz y eficiente intervención de la Dirección General del Sistema de Atención Integral en Salud. Esta propuesta se fundamenta esencialmente en su transformación a unidad ejecutora.

Dicha transformación, consecuentemente implica un cambio trascendental en los roles que hasta ahora desempeña la Dirección General del Sistema de Atención Integral en Salud, las acciones propuestas implican un nivel más participativo dentro del funcionamiento propio y de las unidades donde tiene injerencia.

La propuesta detalla la descripción de las nuevas unidades y departamentos que deben implementarse para cumplir con los mandatos que le confiere la calidad de Unidad Ejecutora, además detalla los procesos más importantes que deben realizarse para contrarrestar los efectos de la problemática confirmada durante el trabajo de campo.

##### **Plan de transición**

###### **Trámite de Acuerdo Ministerial**

- Debe prepararse la propuesta de convertir la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud en Unidad Ejecutora y diligenciarse al despacho del Ministro de Salud, para que, en consejo técnico se evalúe la viabilidad de la misma.

- Una vez el Ministro de Salud apruebe la propuesta, envía el expediente al Departamento Jurídico, para que proceda a elaborar el Acuerdo Ministerial de creación de la Unidad Ejecutora de Atención Integral de Servicios de Salud.
- El departamento jurídico traslada al Ministro de Salud el Acuerdo Ministerial, para que éste proceda a estampar su firma y sello.

### Solicitud de asignación presupuestaria

- Con el Acuerdo Ministerial elaborado, se traslada al Ministerio de Finanzas Públicas el expediente, con el objeto que en el Sistema de Contabilidad Integrada –SICOIN-, se cree la nueva unidad ejecutora, asignándole su código de identificación.
- El Ministerio de Salud, en la elaboración del Plan Operativo Anual para el año 2017, debe incluir lo concerniente a la nueva unidad ejecutora, asignándole fondos según las metas físicas que se programen.
- Cuando sea aprobado el presupuesto del Ministerio de Salud para el año 2017, el Ministerio de Salud Pública, a través de la Gerencia General Administrativa Financiera, asignará el presupuesto anual para la Unidad Ejecutora de Atención Integral de Servicios de Salud.

### Acciones administrativas

- La Dirección General del SIAS, una vez esté aprobado el Acuerdo Ministerial, debe realizar los procesos de reclutamiento (interno y externo), evaluación y contratación del personal que será necesario incorporar a la Unidad Ejecutora de Atención Integral de Servicios de Salud a partir del dos de enero del año dos mil diecisiete.
- Debe adecuar el espacio físico para el almacén de insumos que deberán adquirirse a partir del mes de enero 2017.
- Debe brindar capacitaciones al personal garantizando una correcta transición.



## Objetivos

### Objetivo General

Presentar una propuesta para que la Dirección General de Sistema Integral de Atención en Salud, obtenga calidad de Unidad Ejecutora.

### Objetivos específicos

Mejorar los procesos de pago de honorarios del personal contratado bajo los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios, para que se tenga puntualidad en los pagos durante la vigencia del contrato.

Proporcionar directrices que permitan el abastecimiento de combustible, así como la disponibilidad de fondos para pago de viáticos, reparación de vehículos y provisión de insumos para las comisiones destinadas a la supervisión y coordinación.

Proponer una metodología que comprenda los procesos de almacenamiento y distribución de métodos de planificación familiar, micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico.

Proponer el plan de transición de Dirección General a Unidad Ejecutora.

### Estructura organizacional de la Unidad Ejecutora

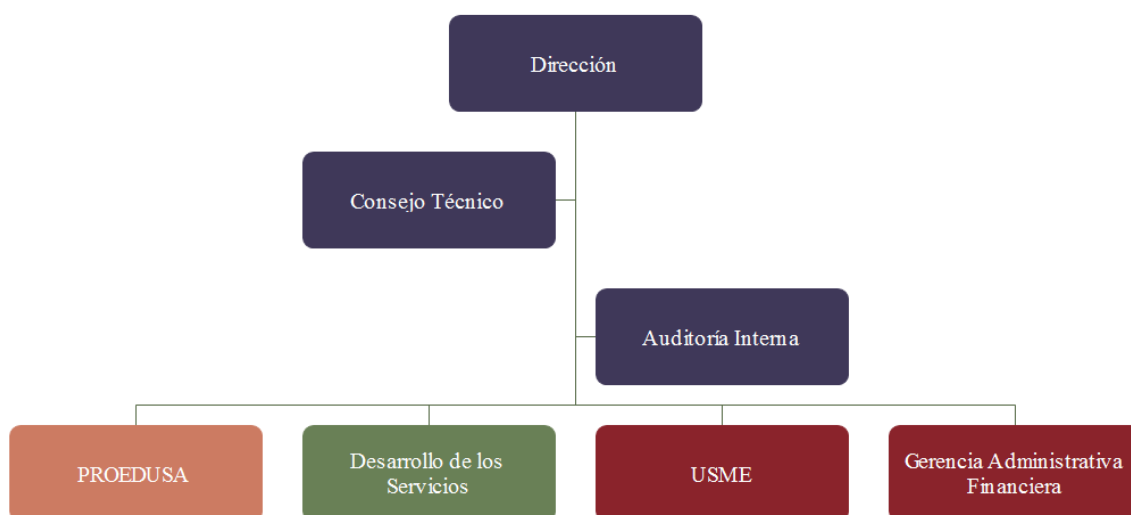
Como parte fundamental para constituir a la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud como una unidad ejecutora, es necesario hacer modificaciones a su estructura organizacional, específicamente, la creación de la Auditoría Interna y de la Gerencia Administrativa Financiera, como entes esenciales para el cumplimiento de los objetivos de la presente propuesta.

A continuación, se ilustra la propuesta de la estructura organizacional de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud y de la Gerencia Administrativa Financiera, ésta última

constituye un elemento esencial para la implementación de acciones necesarias para minimizar la incidencia de la problemática confirmada durante el trabajo de campo.

### Ilustración No. 5

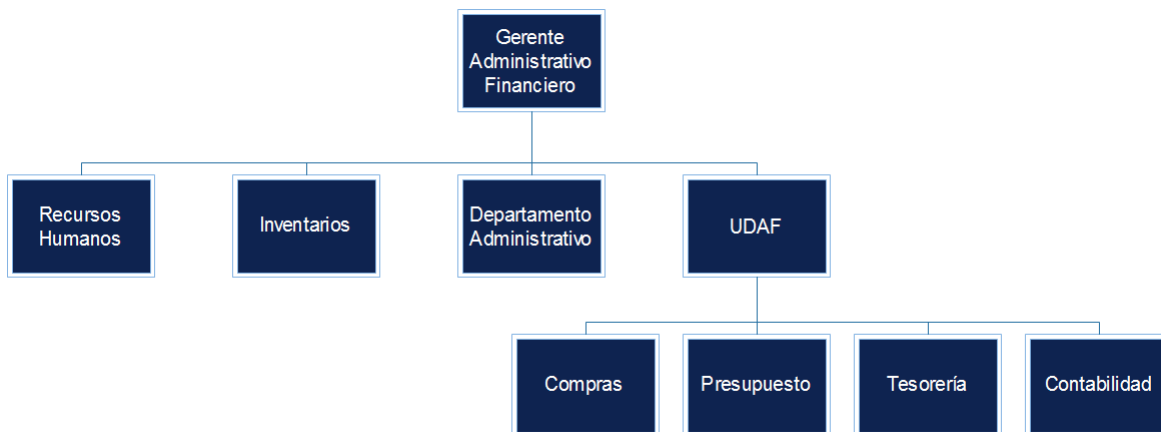
Gráfica 2: Organigrama de la Unidad Ejecutora



Fuente: Elaboración propia, enero 2016

## Ilustración No. 6

Gráfica 3: Organigrama de la Gerencia Administrativa Financiera



Fuente: Elaboración propia, enero 2016

### Estructura funcional de la Gerencia Administrativa Financiera

Es de vital importancia, describir el rol de todas las unidades que conforman la gerencia administrativa financiera, delimitar su campo de acción y posteriormente definir su grado de participación y responsabilidad en cada uno de los procesos que se proponen para la mejora de la problemática identificada.

Es por ello que se detallan a continuación sus particularidades.

### Gerencia Administrativa Financiera

La gerencia administrativa financiera como parte medular de la unidad ejecutora, es la responsable de coordinar todas las acciones administrativas y financieras, que faciliten al máximo el cumplimiento de las metas técnicas que tienen el resto de unidades.

Coordina las acciones que realizan los departamentos de recursos humanos, inventarios, departamento administrativo y la Unidad Administrativa Financiera, con todas sus unidades.

A continuación, se describen las funciones principales de las unidades que integran la Gerencia Administrativa Financiera.

### Funciones principales, departamento de recursos humanos

1. Planificar los requerimientos de personal de acuerdo a las necesidades de las diferentes instancias de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, para lo cual deben elaborarse las descripciones de puestos de trabajo con base a las competencias laborales necesarias para cada puesto.
2. Ejecutar procesos de reclutamiento encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo, utilizando fuentes internas y externas, según las circunstancias de cada vacante.
3. Presentar al jefe de departamento una terna de candidatos para cada puesto de trabajo de acuerdo a los resultados del proceso de selección, con el objeto de que de forma conjunta se seleccione a la persona más idónea para el puesto de trabajo.
4. Elaborar anualmente los contratos del personal presupuestado en los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios, desde la recopilación de la documentación hasta su formalización legal.
5. Fomentar de forma periódica, actividades de formación y motivación al personal contratado.
6. Evaluar el desempeño del personal contratado considerando su productividad, ausentismo, y otros factores que incidan en su rendimiento, con el objeto de tomar decisiones oportunas.
7. Promover la comunicación entre la Dirección y sus colaboradores, utilizando a los interlocutores de estos, que son los dirigentes sindicales quienes deben ocuparse de las condiciones colectivas del trabajo.

### Personal necesario para el departamento de recursos humanos

- Un Jefe de recursos humanos
- Una secretaria
- Tres asistentes de recursos humanos

## Funciones principales, unidad de inventarios

1. Realizar acciones que permitan ejecutar de forma efectiva los procesos de organización, clasificación, control, manejo y traslado de bienes y suministros adquiridos por la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
2. Velar por el registro oportuno de bienes al módulo de inventarios del Sistema de Contabilidad Integrada –SICOIN-.
3. Llevar un correcto y actualizado registro del libro de inventarios, así como de las tarjetas de responsabilidad, tarjetas de control de suministros, formularios 1H, balance requisición y envío de suministros –BRES-.
4. Coordinar la legalización de donaciones o traslados de bienes a favor de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud que se reciban de parte de otras entidades estatales o de cooperación internacional.
5. Supervisar la recepción de bienes, insumos y suministros adquiridos contra factura y requerimientos cotejando información de bienes y documentos.
6. Supervisar la presentación de informe anual de inventario ante la Dirección de Contabilidad del Estado y Dirección de Bienes del Estado, del Ministerio de Finanzas Públicas.
7. Utilizar lo prescrito en el documento “Buenas Practicas de Almacenamiento”, en el sentido que se conserve la calidad de los bienes, suministros e insumos especialmente los métodos de planificación familiar, micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico.
8. Programar de forma conjunta con las Direcciones de Área de Salud, la entrega de métodos de planificación familiar, micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico para ser distribuidos oportunamente a los servicios.
9. Realizar ante la Contraloría General de Cuentas, los procesos de baja de inventarios, para los casos en que los bienes no tengan opción de ser reparados.
10. Otras actividades que sean requeridas por la Dirección o por algún ente fiscalizador.

## Personal necesario para la unidad de almacén

- Un Encargado del Almacén
- Tres auxiliares para actividades de recepción, almacenamiento, despacho y registro de bienes, suministros e insumos.

### Funciones principales, departamento administrativo

1. Llevar control de pago de viáticos al personal contratado que realiza comisiones de trabajo al interior, así como de las liquidaciones.
2. Llevar control de la cancelación de gastos por concepto de servicios básicos, de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, tales como telefonía, agua potable, energía eléctrica e internet.
3. Garantizar el suministro de papelería, útiles de oficina y otros insumos que sean necesarios para el desempeño de las actividades.
4. Controlar y coordinar las actividades que realiza el personal de mantenimiento de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
5. Brindar directrices al jefe de seguridad, a efecto se tengan un buen control del parqueo de vehículos.

### Personal necesario para el departamento administrativo

- Un jefe del departamento administrativo
- Una secretaria
- Tres auxiliares administrativos
- Un encargado de transporte
- Tres auxiliares para transporte
- Diez pilotos
- Un Encargado de seguridad
- Ocho personas para seguridad

### Funciones principales, unidad de compras

1. Elaborar anualmente el plan anual de compras, estimando fechas probables de adquisiciones, en función de las necesidades y la disponibilidad financiera que se proyecte.
2. Colaborar en la elaboración del Plan Operativo Anual –POA- de acuerdo a los lineamientos generados de la Gerencia Administrativa Financiera.

3. Realizar todos los procesos de compras en estricto apego a lo prescrito en la ley de compras y contrataciones del Estado, haciendo las pertinentes publicaciones en el portal Guatecompras, dentro de los plazos que la ley estipula.
4. En caso exista contrato abierto vigente, utilizarlo como primera alternativa de compra.
5. Realizar de forma oportuna los procesos de compra de tal forma que no se susciten inconvenientes que afecten el cumplimiento de las metas.
6. Atender los requerimientos, observaciones y recomendaciones realizadas por la Auditoría Interna, por la Contraloría General de Cuentas o cualquier otro ente fiscalizador.

### Personal necesario para la unidad de compras

- Un encargado de compras
- Dos auxiliares de compras

### Funciones principales, Unidad de Presupuesto

1. Velar por el cumplimiento de las políticas y normas dictadas por el Organismo Ejecutivo para la formulación, programación de la ejecución y evaluación del presupuesto de Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
2. Coordinar la formulación del proyecto de presupuesto de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
3. En coordinación con el área de Tesorería someter a la gerencia administrativa financiera, la programación de la ejecución financiera del presupuesto.
4. Supervisar, controlar y apoyar la gestión presupuestaria de los diferentes departamentos de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
5. Coordinar las labores de evaluación y ejecución del presupuesto, aplicando las normas y criterio establecidos en la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento.
6. Atender los requerimientos, observaciones y recomendaciones realizadas por la Auditoría Interna, por la Contraloría General de Cuentas o cualquier otro ente fiscalizador

## Personal necesario para la unidad de presupuesto

- Un encargado de presupuesto
- Dos auxiliares de presupuesto

## Funciones principales, unidad de tesorería

1. Participar en la formulación de la política financiera que elabore la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
2. Elaborar juntamente con el área de presupuesto la programación de la ejecución del presupuesto y programar el flujo de fondos de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
3. Administrar el sistema de caja chica de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
4. Proveer información en tiempo real del movimiento efectivo de fondos que realice la unidad ejecutora para la toma de decisiones.
5. Planificar, dirigir, coordinar y controlar las labores del servicio de Tesorería.
6. Verificar la información del comprobante único del registro –CUR- de devengado de origen presupuestario o extrapresupuestario.
7. Firmar las órdenes únicas de pago enviadas por el área contable.
8. Recibir los comprobantes únicos de registros –CUR- de devengados de origen presupuestario o extrapresupuestario en el SICOIN.
9. Administrar el sistema de caja chica de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
10. Custodiar los documentos de propiedad de la unidad ejecutora o de terceros que se tengan bajo su cargo.
11. Emitir los cheques que por vía de caja deba de emitir la tesorería.
12. Proveer información en tiempo real del movimiento de efectivo de fondos.
13. Administrar el fondo rotativo de la institución y cumplir con el manual para el manejo y control de los fondos rotativos de la unidad ejecutora.
14. Atender los requerimientos, observaciones y recomendaciones realizadas por la Auditoría Interna, por la Contraloría General de Cuentas o cualquier otro ente fiscalizador



## Personal necesario para la unidad de tesorería

- Un encargado de tesorería
- Dos auxiliares de tesorería

## Unidad de Contabilidad

### Funciones principales

1. Participar en la formulación de la política financiera que elabore la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
2. Dirigir coordinar y controlar las labores del registro, validación de las operaciones de ejecución presupuestaria registrados en el SICOIN.
3. Efectuar los análisis necesarios sobre los estados financieros y producir los informes para la toma de decisiones y su envío al nivel central y Ministerio de finanzas respectivamente.
4. Atender los requerimientos, observaciones y recomendaciones realizadas por la Auditoría Interna, por la Contraloría General de Cuentas o cualquier otro ente fiscalizador.
5. Mantener actualizado el registro integrado de los bienes fijos de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, en coordinación con la unidad de almacén.
6. Mantener el archivo actualizado de la documentación financiera de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
7. Analizar la documentación de respaldo para el registro de las diferentes etapas del gasto y el ingreso en el SICOIN.
8. Registrar, validar y aprobar en el SICOIN la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos.
9. Participar en las operaciones de cierre presupuestario y contable.
10. Llevar la contabilidad patrimonial de la institución procesada en el SICOIN.
11. Realizar las conciliaciones bancarias en el SICOIN.

## Personal necesario para la unidad de contabilidad

- Contador
- Una secretaria

- Cinco auxiliares de contabilidad

## **Implementación de procedimientos**

De acuerdo a la problemática constatada durante el trabajo de campo, es necesario definir procesos que permitan identificar los pasos y responsables para actividades específicas tales como:

- Pago de honorarios al personal contratado en los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios.
- Pago a proveedores mediante acreditación a cuenta
- Pago a proveedores mediante cheque

Procedimiento para pago de honorarios al personal contratado en los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios.

### Objetivo

Regular el proceso para pago de personal contratado bajo los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios, identificando los pasos y responsables de realizar los procesos.

### Alcance

Pagos puntuales de honorarios al personal contratado bajo los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios.

### Personal que interviene en el proceso

- Auxiliar de Recursos Humanos
- Jefe de Recursos Humanos
- Encargado de compras
- Gerente Administrativo Financiero

- Auxiliar de Presupuesto
- Auxiliar de Contabilidad
- Encargado de presupuesto
- Contador
- Director del SIAS
- Secretaria de la Gerencia Administrativa Financiera

### **Ilustración No. 7**

Tabla 4: Procedimiento para pago de honorarios al personal contratado en los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios

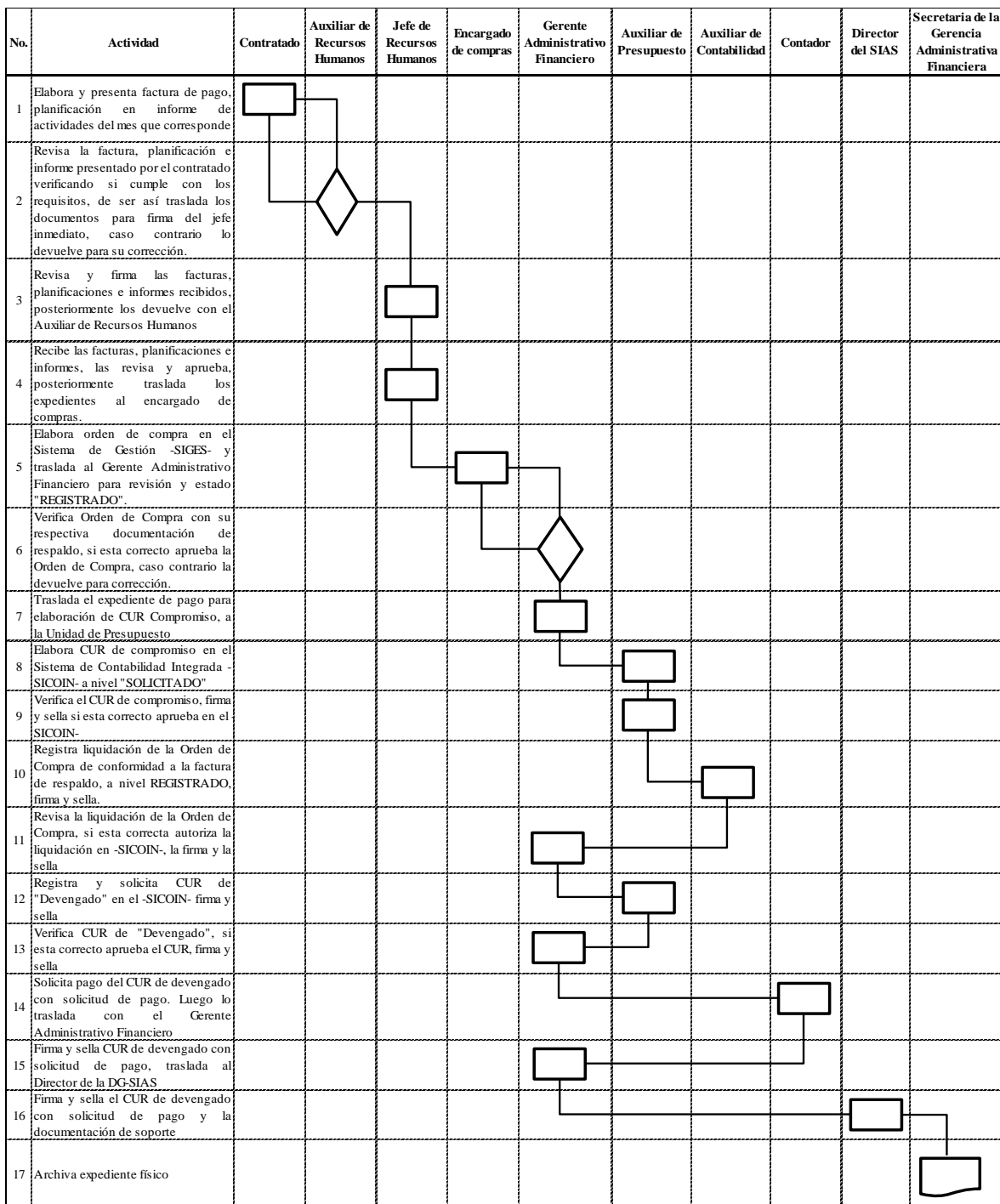
<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Contratado	1	Elabora y presenta factura de pago, planificación en informe de actividades del mes que corresponde
Auxiliar de Recursos Humanos	2	Revisa la factura, planificación e informe presentado por el contratado verificando si cumple con los requisitos, de ser así traslada los documentos para firma del jefe inmediato, caso contrario lo devuelve para su corrección.
Jefe de Recursos Humanos	3	Revisa y firma las facturas, planificaciones e informes recibidos, posteriormente los devuelve con el Auxiliar de Recursos Humanos
Jefe de Recursos Humanos	4	Recibe las facturas, planificaciones e informes, las revisa y aprueba, posteriormente traslada los expedientes al encargado de compras.
Encargado de compras	5	Elabora orden de compra en el Sistema de Gestión -SIGES- y traslada al Gerente Administrativo Financiero para revisión y estado "REGISTRADO".
Gerente Administrativo Financiero	6	Verifica Orden de Compra con su respectiva documentación de respaldo, si esta correcto aprueba la Orden de Compra, caso contrario la devuelve para corrección.
Gerente Administrativo Financiero	7	Traslada el expediente de pago para elaboración de CUR Compromiso, a la Unidad de Presupuesto
Auxiliar de Presupuesto	8	Elabora CUR de compromiso en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- a nivel "SOLICITADO"

<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Gerente Administrativo Financiero	9	Verifica el CUR de compromiso, firma y sella si esta correcto aprueba en el -SICOIN-
Auxiliar de Contabilidad	10	Registra liquidación de la Orden de Compra de conformidad a la factura de respaldo, a nivel REGISTRADO, firma y sella.
Gerente Administrativo Financiero	11	Revisa la liquidación de la Orden de Compra, si esta correcta autoriza la liquidación en -SICOIN-, la firma y la sella
Encargado de presupuesto	12	Registra y solicita CUR de "Devengado" en el -SICOIN- firma y sella
Gerente Administrativo Financiero	13	Verifica CUR de "Devengado", si esta correcto aprueba el CUR, firma y sella
Contador	14	Solicita pago del CUR de devengado con solicitud de pago. Luego lo traslada con el Gerente Administrativo Financiero
Gerente Administrativo Financiero	15	Firma y sella CUR de devengado con solicitud de pago, traslada al Director de la DG-SIAS
Director del SIAS	16	Firma y sella el CUR de devengado con solicitud de pago y la documentación de soporte
Secretaria de la Gerencia Administrativa Financiera	17	Archiva expediente físico

Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Ilustración No. 8

Diagrama 1: Procedimiento para pago de honorarios al personal contratado en los renglones 182 Servicios médico-sanitarios y 189 Otros estudios y/o servicios



Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Procedimiento para pago a proveedores mediante acreditación a cuenta

### Objetivo

Regular el proceso de pago a proveedores por bienes y servicios, mediante acreditación de cuenta, para que los pagos se realicen de forma más ágil.

### Alcance

Pagos puntuales mediante acreditación de cuentas a proveedores de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.

### Personal que interviene en el proceso

- Encargado de compras
- Encargado de presupuesto
- Director de la DG-SIAS
- Gerente Administrativo Financiero
- Auxiliar de presupuesto
- Contador
- Encargado de Almacén

## Ilustración No. 9

Tabla 5: Procedimiento para pago a proveedores mediante acreditación a cuenta

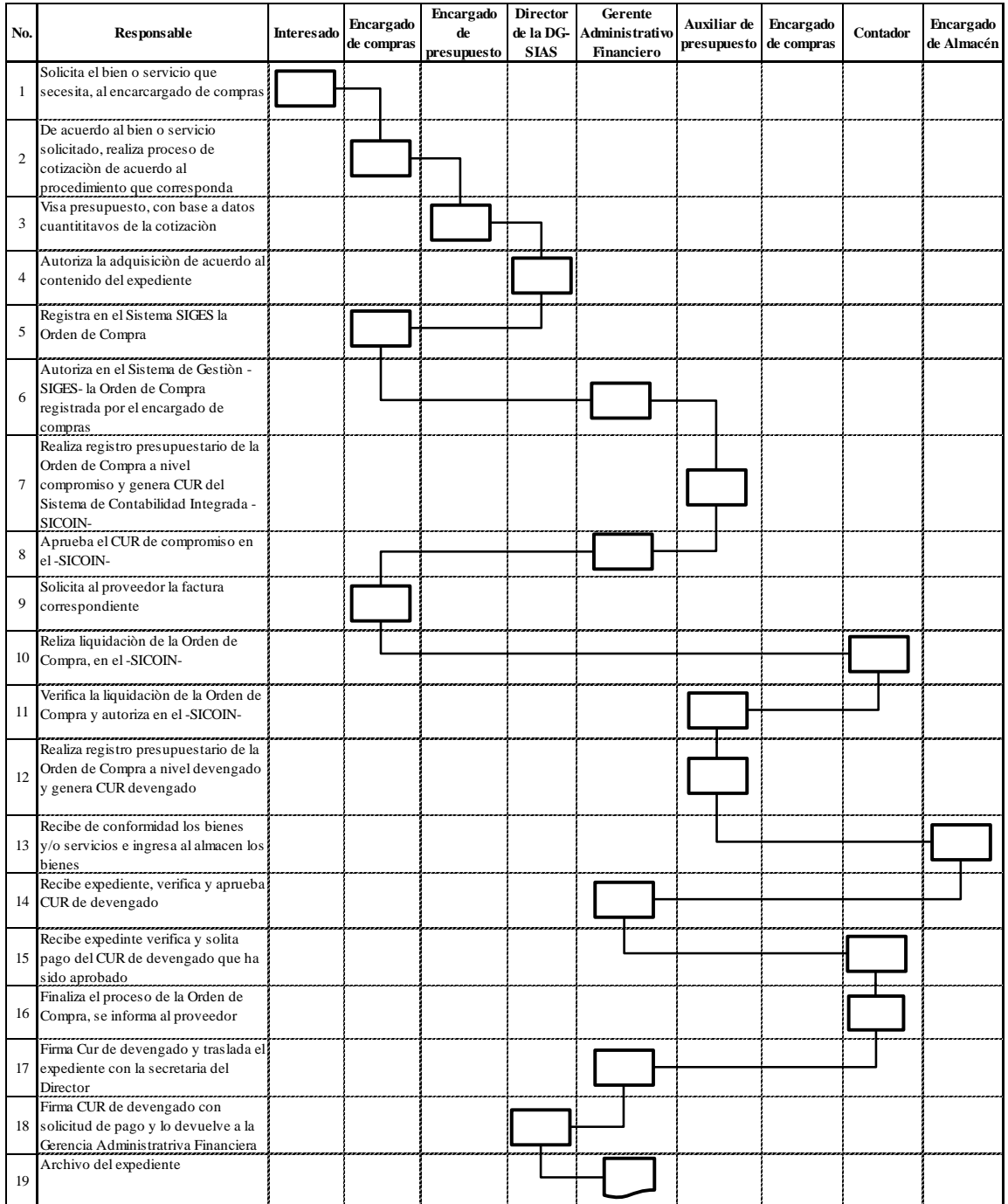
<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Interesado	1	Solicita el bien o servicio que necesita, al encargado de compras
Encargado de compras	2	De acuerdo al bien o servicio solicitado, realiza proceso de cotización de acuerdo al procedimiento que corresponda
Encargado de presupuesto	3	Visa presupuesto, con base a datos cuantitativos de la cotización
Director de la DG-SIAS	4	Autoriza la adquisición de acuerdo al contenido del expediente

<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Encargado de compras	5	Registra en el Sistema SIGES la Orden de Compra
Gerente Administrativo Financiero	6	Autoriza en el Sistema de Gestión -SIGES- la Orden de Compra registrada por el encargado de compras
Auxiliar de presupuesto	7	Realiza registro presupuestario de la Orden de Compra a nivel compromiso y genera CUR del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-
Gerente Administrativo Financiero	8	Aprueba el CUR de compromiso en el -SICOIN-
Encargado de compras	9	Solicita al proveedor la factura correspondiente
Contador	10	Realiza liquidación de la Orden de Compra, en el -SICOIN-
Gerente Administrativo Financiero	11	Verifica la liquidación de la Orden de Compra y autoriza en el -SICOIN-
Auxiliar de presupuesto	12	Realiza registro presupuestario de la Orden de Compra a nivel devengado y genera CUR devengado
Encargado de Almacén	13	Recibe de conformidad los bienes y/o servicios e ingresa al almacén los bienes
Gerente Administrativo Financiero	14	Recibe expediente, verifica y aprueba CUR de devengado
Contador	15	Recibe expediente verifica y solita pago del CUR de devengado que ha sido aprobado
Contador	16	Finaliza el proceso de la Orden de Compra, se informa al proveedor
Gerente Administrativo Financiero	17	Firma CUR de devengado y traslada el expediente con la secretaria del Director
Director de la DG-SIAS	18	Firma CUR de devengado con solicitud de pago y lo devuelve a la Gerencia Administrativa Financiera
Gerente Administrativo Financiero	19	Archivo del expediente

Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Ilustración No. 10

Diagrama No. 2 Procedimiento para pago a proveedores mediante acreditación a cuenta



Fuente: Elaboración propia, año 2016



## Procedimiento para pago a proveedores mediante cheque

### Objetivo

Regular el proceso de pago a proveedores por bienes y servicios, mediante cheque, para los pagos que se realicen de forma más ágil.

### Alcance

Pagos puntuales mediante cheque a proveedores de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.

### Personal que interviene en el proceso

- Encargado de compras
- Director de la DG-SIAS
- Gerente Administrativo Financiero
- Auxiliar de Tesorería
- Auditoría Interna

## Ilustración No. 11

Tabla 6: Pago a proveedores mediante cheque

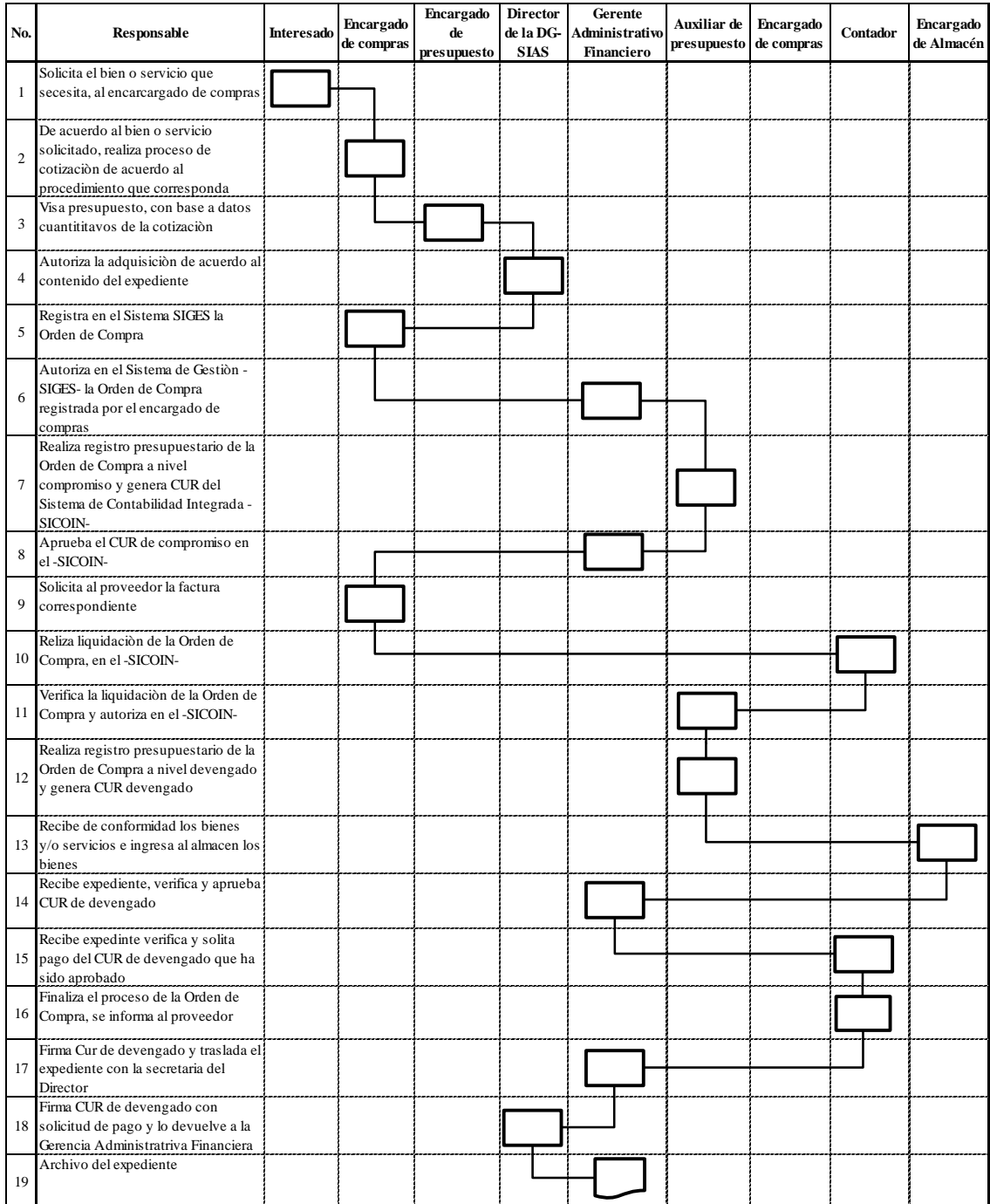
<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Interesado	1	Solicita el bien o servicio que necesita, al encargado de compras
Encargado de compras	2	De acuerdo al bien o servicio solicitado, realiza proceso de cotización de acuerdo al procedimiento que corresponda
Encargado de compras	3	Visa presupuesto, con base a datos cuantitativos de la cotización
Encargado de compras	4	De acuerdo a la planificación del departamento de compras, se decide la forma de pago, si es mediante cheque se continúa, caso contrario se utiliza el procedimiento de acreditamiento a cuenta

<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Encargado de compras	5	Traslada el expediente a la Dirección General del SIAS, para la autorización de la compra
Director de la DG-SIAS	6	Autoriza o no la compra, previa cotización, considera la más favorable para el Estado
Encargado de compras	7	Traslada a la Gerencia Administrativa Financiera el expediente completo
Gerente Administrativo Financiero	8	Revisa aprueba y traslada el expediente a la unidad de Tesorería para que se proceda a elaborar el cheque correspondiente
Auxiliar de Tesorería	9	Elabora el cheque y voucher, de acuerdo a lo indicado en el expediente y lo traslada a la Auditoría Interna
Auditoría Interna	10	Revisa el cheque, el voucher y el expediente si tiene error lo devuelve para corrección, si esta correcto lo envía a la Gerencia para la firma del cheque
Gerente Administrativo Financiero	11	Procede a firmar el cheque y el voucher, posteriormente lo traslada al Dirección para la firma
Director de la DG-SIAS	12	Firma el cheque y lo regresa a la Tesorería para efectuar el pago
Auxiliar de Tesorería	13	Recibe el cheque firmado, con el voucher y la documentación de soporte, informa al proveedor
Auxiliar de Tesorería	14	Entrega el cheque al proveedor y procede a archivar el expediente.

Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Ilustración No. 12

Diagrama 3: pago a proveedores mediante cheque



Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Procedimiento para pago viático anticipo

### Objetivo

Regular el proceso de pago por concepto de anticipo de viáticos, al personal nombrado para comisiones programadas en la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.

### Alcance

Garantizar la ejecución de comisiones programadas, conforme el oportuno pago del viático anticipo.

### Personal que interviene en el proceso

- Jefes de Departamento
- Encargado de presupuesto
- Encargado de Tesorería
- Departamento de Contabilidad
- Colaborador (persona comisionada)

## Ilustración No. 13

Tabla 7: Pago de viático anticipo

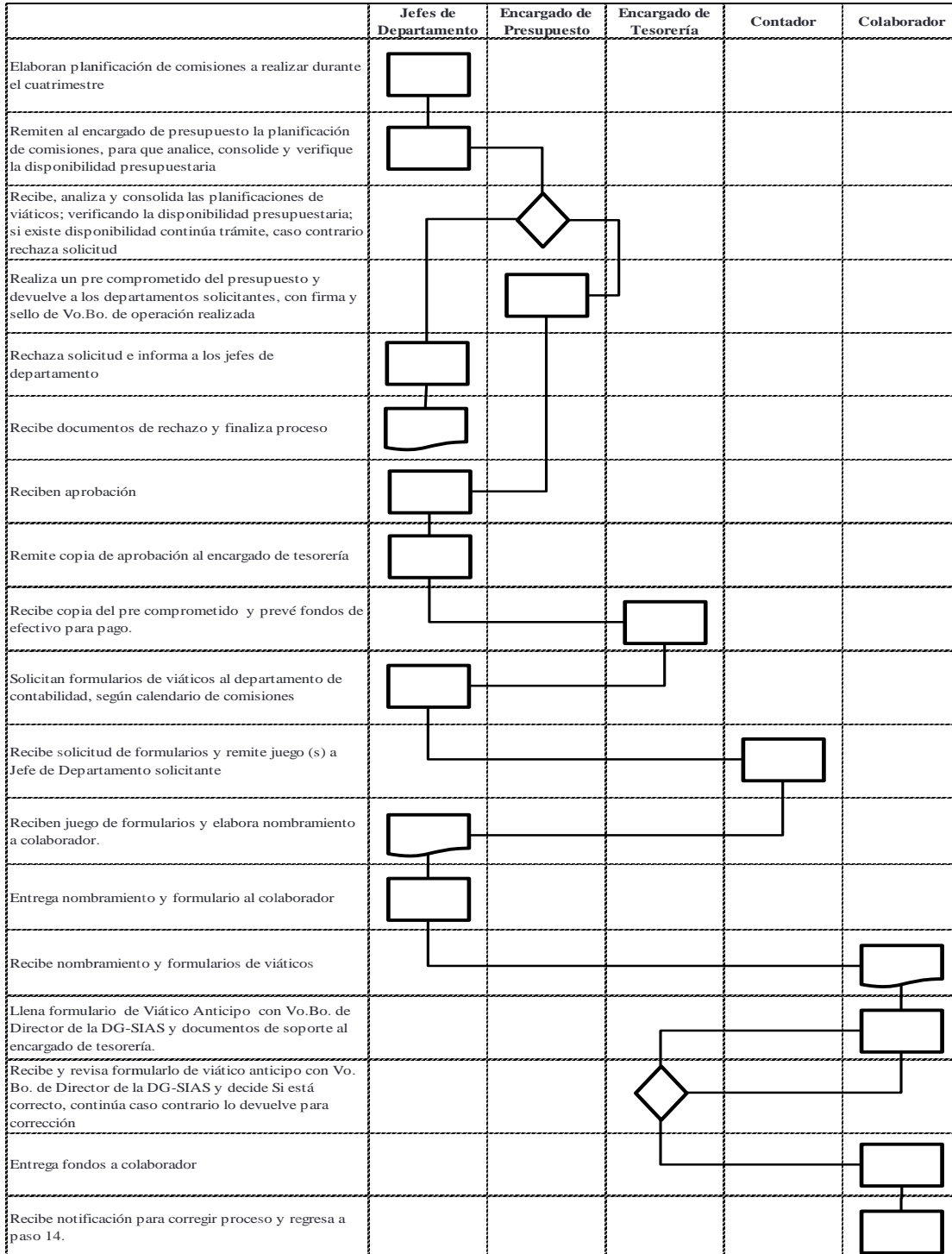
<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Jefes de Departamento	1	Elaboran planificación de comisiones a realizar durante el cuatrimestre
Jefes de Departamento	2	Remiten al encargado de presupuesto la planificación de comisiones, para que analice, consolide y verifique la disponibilidad presupuestaria
Encargado de Presupuesto	3	Recibe, analiza y consolida las planificaciones de viáticos; verificando la disponibilidad presupuestaria; si existe disponibilidad continúa trámite, caso contrario rechaza solicitud

<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Encargado de Presupuesto	4	Realiza un pre comprometido del presupuesto y devuelve a los departamentos solicitantes, con firma y sello de Vo. Bo. de operación realizada
Encargado de Presupuesto	5	Rechaza solicitud e informa a los jefes de departamento
Jefes de Departamento	6	Recibe documentos de rechazo y finaliza proceso
Jefes de Departamento	7	Reciben aprobación
Jefes de Departamento	8	Remite copia de aprobación al encargado de Tesorería
Encargado de Tesorería	9	Recibe copia del pre comprometido y prevé fondos de efectivo para pago.
Jefes de Departamento	10	Solicitan formularios de viáticos al departamento de contabilidad, según calendario de comisiones
Departamento de Contabilidad	11	Recibe solicitud de formularios y remite juego (s) a Jefe de Departamento solicitante
Jefes de Departamento	12	Reciben juego de formularios y elabora nombramiento a colaborador.
Jefes de Departamento	13	Entrega nombramiento y formulario al colaborador
Colaborador	14	Recibe nombramiento y formularios de viáticos
Colaborador	15	Llena formulario de Viático Anticipo con Vo. Bo. de Director de la DG-SIAS y documentos de soporte al encargado de tesorería.
Encargado de Tesorería	16	Recibe y revisa formulario de viático anticipo con Vo. Bo. de Director de la DG-SIAS y decide Si está correcto, continúa caso contrario lo devuelve para corrección
Colaborador	17	Entrega fondos a colaborador
Colaborador	18	Recibe notificación para corregir proceso y regresa a paso 14.

Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Ilustración No. 14

Diagrama 4: Pago de viático anticipo



Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Procedimiento para ingreso de insumos al almacén

### Objetivo

Regular el proceso de ingreso de insumos al almacén de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.

### Alcance

Garantizar la transparencia en el proceso de ingreso de insumos al almacén conforme la revisión de los mismos y el correcto registro en los formularios destinados para el efecto.

### Personal que interviene en el proceso

- Encargado de Compras
- Encargado de Almacén
- Auxiliar de Almacén

## Ilustración No. 15

Tabla 8: ingreso de insumos al almacén

<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Encargado de Compras	1	Traslada "Orden de compra" al encargado de Almacén
Encargado de Almacén	2	Recibe la "Orden de compra" y la traslada con el auxiliar de Almacén, para que se entere de los insumos y/o productos que se deberán recibir de los proveedores
Auxiliar de Almacén	3	Recibe del proveedor el producto, conjuntamente con la factura, orden de compra original.
Auxiliar de Almacén	4	Verifica el producto, conforme la orden de compra, además observa fechas de vencimiento, certificados de calidad, cantidad, condiciones.

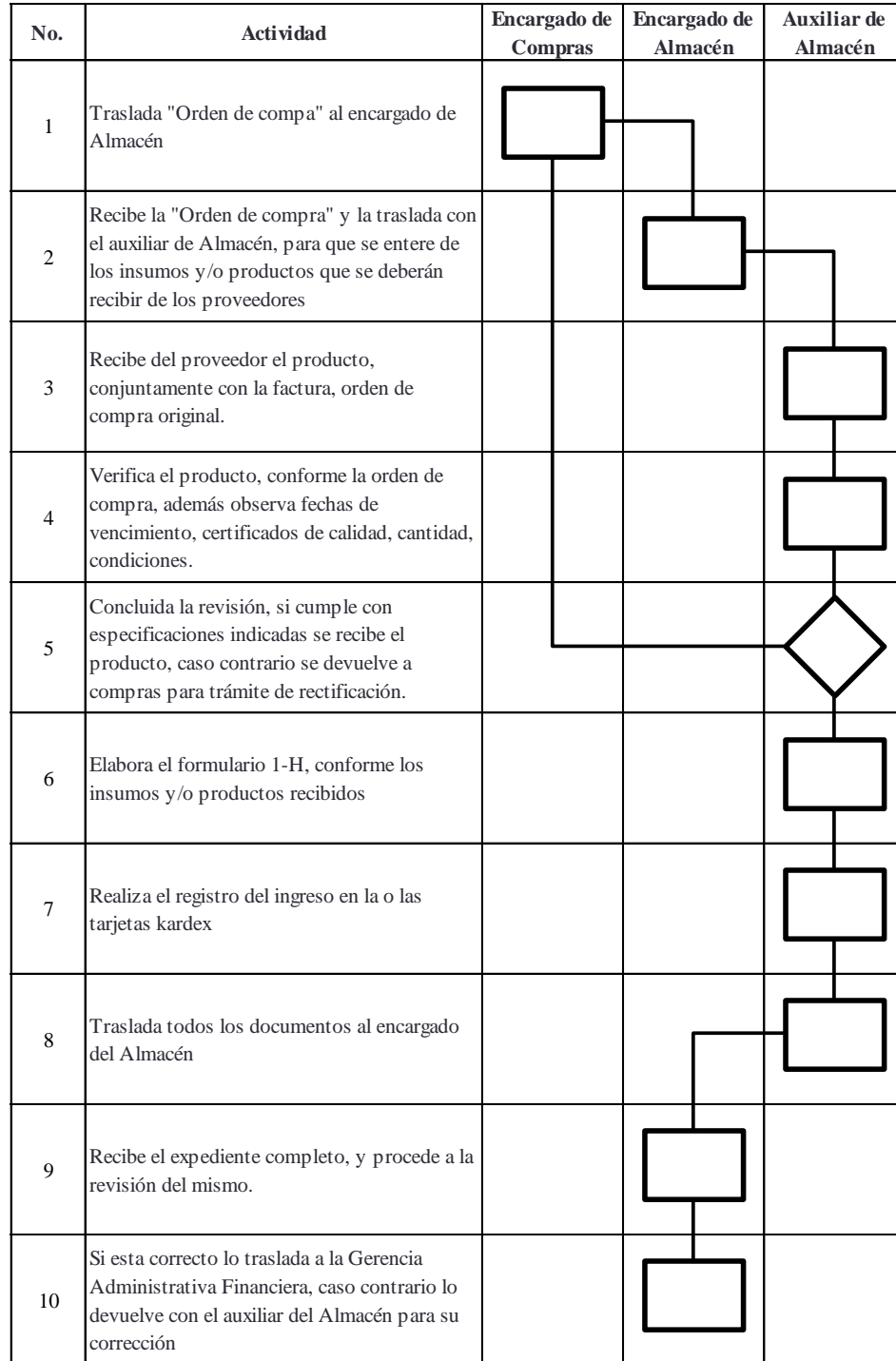
<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Auxiliar de Almacén	5	Concluida la revisión, si cumple con especificaciones indicadas se recibe el producto, caso contrario se devuelve a compras para trámite de rectificación.
Auxiliar de Almacén	6	Elabora el formulario 1-H, conforme los insumos y/o productos recibidos
Auxiliar de Almacén	7	Realiza el registro del ingreso en la o las tarjetas kardex
Auxiliar de Almacén	8	Traslada todos los documentos al encargado del Almacén
Encargado de Almacén	9	Recibe el expediente completo, y procede a la revisión del mismo.
Encargado de Almacén	10	Si esta correcto lo traslada a la Gerencia Administrativa Financiera, caso contrario lo devuelve con el auxiliar del Almacén para su corrección

Fuente: Elaboración propia, año 2016



## Ilustración No. 16

Diagrama No. 5 ingreso de insumos al almacén



Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Procedimiento para salida de insumos al almacén

### Objetivo

Regular el proceso salidas de insumos del almacén de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, hacia las Direcciones de Áreas de Salud.

### Alcance

Garantizar la eficacia en el despacho de insumos que sean requeridos por las Direcciones de Área de Salud.

### Personal que interviene en el proceso

- Encargado de Compras
- Encargado de Almacén
- Auxiliar de Almacén

## Ilustración No. 17

Tabla 9: Proceso Salida de insumos del almacén

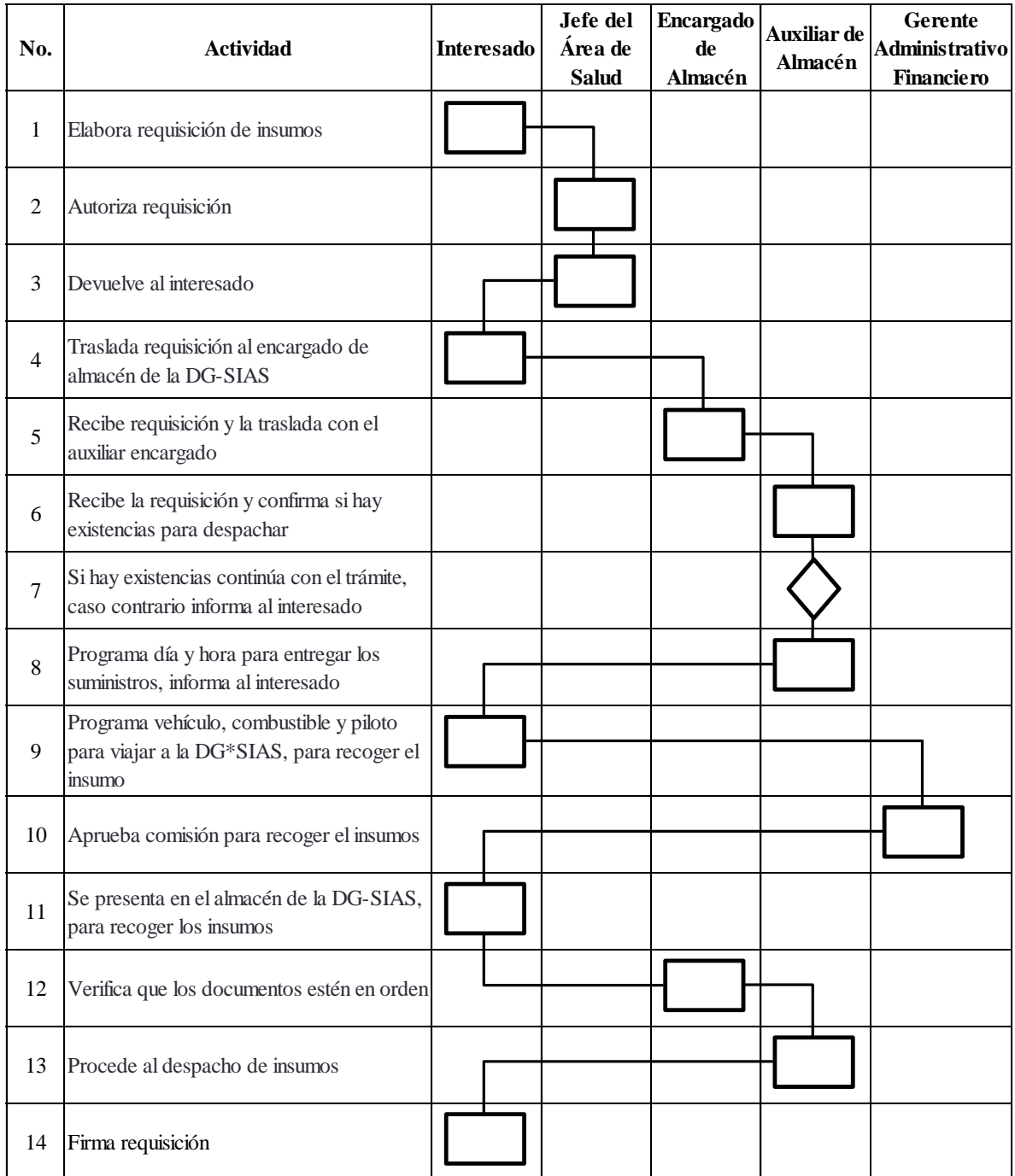
<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Interesado	1	Elabora requisición de insumos
Jefe del Área de Salud	2	Autoriza requisición
Jefe del Área de Salud	3	Devuelve al interesado
Interesado	4	Traslada requisición al encargado de almacén de la DG-SIAS
Encargado de Almacén	5	Recibe requisición y la traslada con el auxiliar encargado
Auxiliar de Almacén	6	Recibe la requisición y confirma si hay existencias para despachar
Auxiliar de Almacén	7	Si hay existencias continúa con el trámite, caso contrario informa al interesado
Auxiliar de Almacén	8	Programa día y hora para entregar los suministros, informa al interesado

<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
Interesado	9	Programa vehículo, combustible y piloto para viajar a la DG*SIAS, para recoger el insumo
Gerente Administrativo Financiero	10	Aprueba comisión para recoger el insumos
Interesado	11	Se presenta en el almacén de la DG-SIAS, para recoger los insumos
Encargado de Almacén	12	Verifica que los documentos estén en orden
Auxiliar de Almacén	13	Procede al despacho de insumos
Interesado	14	Firma requisición

Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Ilustración No. 18

Diagrama 6: Procedimiento para salida de insumos del almacén



Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Estructura funcional de la Unidad de Auditoría Interna

### Objetivo y alcance

El objetivo de la Auditoría interna es asistir a los miembros de la Dirección General del Sistema de Atención Integral en Salud, proporcionando análisis, valoraciones, recomendaciones, consejos e información oportuna concerniente a las actividades administrativas y financieras que se ejercen.

### Objetivos específicos

- Verificar los procedimientos que se ejecuten en la Dirección
- Realizar eventualmente auditorías especiales a alguna Dirección de Área de Salud, o bien a un servicio.
- Analizar si los estados financieros reflejan razonabilidad en sus registros.
- Que los estados financieros estén elaborados de acuerdo a principios de contabilidad y normas de auditoría
- Que los estados financieros revelen razonablemente los resultados de las operaciones del ejercicio fiscal.

### Alcance

Consiste en el carácter de una auditoría, primordialmente con referencia a los procedimientos utilizados en un caso particular, o acerca de la medida en que las transacciones, libros o cuentas examinados sirven como base de una prueba y comprobación adecuadas.

### Programación anual de auditoría

Para que el departamento de auditoría interna pueda alcanzar los objetivos general y específicos, es necesario que elabore una programación anual de auditoría, tomando como base las funciones básicas que se detallan a continuación

## Funciones básicas

La Auditoría Interna es la denominación de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la Dirección General del Sistema de Atención Integral en Salud respecto a los empleados a partir de la observación en el trabajo respecto a:

- Si los controles establecidos por la organización son mantenidos adecuada y efectivamente.
- Si los registros e informes reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada departamento u otra unidad, y si estos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la Auditoría es responsable.
- Fiscalizar las operaciones administrativas, financieras y contables; revisar los sistemas, procedimientos, registros y el manejo de fondos y bienes en general.
- Responsable de verificación y evaluación de la confiabilidad de los registros de la contabilidad y de los datos estadísticos.
- Verifica si los activos generales tanto los que presentan existencias como aquellos que se han dispuesto están totalmente registrados.
- Determinación de los planes, políticas y procedimientos prescritos por la Gerencia Administrativa Financiera, se les da fiel cumplimiento en su operatividad.
- Verifica si la información y las observaciones realizadas dentro de las recomendaciones se les da seguimiento para una mejora continua.

## Organización de la Unidad de Auditoría Interna de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud SIAS

Corresponde a la Unidad de Auditoría Interna, velar por el cumplimiento de las normas legales y procedimientos operativos establecidos, funcionará como un órgano asesor a la Dirección General del Sistema de Atención Integral en Salud, para reducir el riesgo de errores e irregularidades en la gestión administrativa, con el objetivo que se logre una adecuada utilización, guarda y custodia de los recursos materiales y financieros que garanticen la transparencia del gasto público y el buen desempeño de las tareas de igual forma que se eviten las sanciones por parte de la Contraloría

## Organización

Para el cumplimiento de sus actividades la Unidad de Auditoría Interna, se encuentra organizada así:

- El Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, quien es el responsable de coordinar y supervisar al personal de la unidad, en cumplimiento de las disposiciones legales.
- Un supervisor de Auditoría
- Dos asistentes de Auditoría
- Una Secretaria

El Supervisor y los Asistentes de Auditoría, serán nombrados para practicar auditorías financieras, administrativas, operativas y otras específicas, en concordancia con el Plan Anual de Auditoría Interna. Presentarán los respectivos informes de auditoría, previamente revisados por el Jefe de la Unidad de Auditoría.

El puesto de secretaria, se ubicará en la sede de la Dirección General del Sistema de Atención Integral en Salud, deberá trabajar en estrecha relación con el Jefe de Auditoría Interna en lo referente a la redacción de cartas y correspondencia a enviar dentro y fuera de la Dirección, será la responsable del cuidado y manejo del activo de la Unidad de Auditoría Interna.

Las Normas Generales de Control Interno Gubernamental, emitidas por la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo No. 09-3 especifica en el numeral 1.8 lo siguiente: Las autoridades superiores deben velar porque las entidades de auditoría interna se fortalezcan técnica y operacionalmente, para darle sostenibilidad a la función de control interno, procurando que las unidades de auditoría interna cuenten con los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos, para llevar a cabo su gestión.

Para que la auditoría interna pueda desarrollar su trabajo existen las Normas de Auditoría del Sector Gubernamental Acuerdo No. A-57 emitido por la Contraloría General de Cuentas se clasifican en cinco grupos.

- Normas Personales
- Normas para la planificación de la Auditoría Gubernamental
- Normas para la Ejecución de la Auditoría Gubernamental
- Normas para la Comunicación de Resultados
- Normas para el Aseguramiento de Calidad

Además de las Normas de Auditoría del Sector Gubernamental, existen diferentes instrumentos para que sean usados por la Unidad de Auditoría Interna, entre los cuales a manera de ejemplo presentamos los siguientes:

### Costo de la propuesta

Ejercer funciones con calidad de Unidad Ejecutora, representa un costo para la Dirección General del Sistema de Atención Integral en Salud, toda vez, que es necesario disponer del personal y equipo necesario para cubrir las unidades y departamentos que se van a incorporar de acuerdo a la determinación de brechas.

### Brecha de Recurso Humano

Inicialmente es preciso analizar el personal necesario para el funcionamiento de la unidad ejecutora y el personal actual, para determinar con ello, la brecha que debe incorporarse y con ello estimar el costo aproximado para ese rubro de gasto, a continuación, se presenta el resultado de dicho análisis:



## Ilustración No. 19

Tabla 10: Determinación de brecha de recurso humano

Descripción	Personal		
	Requerido	Existente	Brecha
<b><u>Recursos Humanos</u></b>			
Jefe de recursos humanos	1	1	0
Secretaria	1	1	0
Asistentes de recursos humanos	3	3	0
<b><u>Almacén de Suministros</u></b>			
Encargado del Almacén	1	0	1
Auxiliares	3	3	0
<b><u>Departamento Administrativo</u></b>			
Jefe del departamento administrativo	1	1	0
Secretaria	1	1	0
Auxiliares administrativos	3	3	0
Encargado de transporte	1	1	0
Auxiliares para transporte	3	2	1
Pilotos	10	8	2
Encargado de seguridad	1	1	0
Agentes para seguridad	8	8	0
<b><u>Unidad de Compras</u></b>			
Encargado de compras	1	0	1
Auxiliares de compras	2	0	2
<b><u>Unidad de Presupuesto</u></b>			
Encargado de presupuesto	1	0	1
Auxiliares de presupuesto	2	0	2
<b><u>Unidad de Tesorería</u></b>			
Encargado de tesorería	1	0	1
Auxiliares de tesorería	2	0	2
<b><u>Unidad de Contabilidad</u></b>			

Descripción	Personal		
	Requerido	Existente	Brecha
Contador	1	0	1
Secretaria	1	0	1
Auxiliares de contabilidad	5	0	5
<b><u>Departamento de Auditoría Interna</u></b>			
Jefe de la Unidad de Auditoría Interna	1	0	1
Supervisor de Auditoría	1	0	1
Asistentes de Auditoría	2	0	2
Secretaria	1	0	1
<b><u>Gerencia Administrativa Financiera</u></b>			
Gerente Administrativo Financiero	1	0	1
Secretaria	1	0	1
Total	2	0	2

Fuente: Elaboración propia, año 2016

### Costo del personal adicional

A continuación, se detalla el costo que, para un período de un año, representa el personal que debe ser contratado para cubrir los diferentes puestos generados en consecuencia de las actividades que la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, debe ejercer dentro de su rol de unidad ejecutora.

### Ilustración No. 20

Tabla 11: Costo anual del personal adicional

Descripción	Costo del personal		
	Requerido	Pago mensual Q.	Pago anual Q.
<b><u>Almacén de suministros</u></b>			
Encargado del Almacén	1	6,000.00	72,000.00
			<b>72,000.00</b>
<b><u>Departamento Administrativo</u></b>			

Descripción	Costo del personal		
	Requerido	Pago mensual Q.	Pago anual Q.
Auxiliares para transporte	1	4,000.00	48,000.00
Pilotos	2	3,500.00	84,000.00
			<b>132,000.00</b>
<b>Unidad de Compras</b>			
Encargado de compras	1	8,000.00	96,000.00
Auxiliares de compras	2	5,000.00	120,000.00
			<b>216,000.00</b>
<b>Unidad de Presupuesto</b>			
Encargado de presupuesto	1	8,000.00	96,000.00
Auxiliares de presupuesto	2	5,000.00	120,000.00
			<b>216,000.00</b>
<b>Unidad de Tesorería</b>			
Encargado de tesorería	1	8,000.00	96,000.00
Auxiliares de tesorería	2	5,000.00	120,000.00
			<b>216,000.00</b>
<b>Unidad de Contabilidad</b>			
Contador	1	8,000.00	96,000.00
Secretaria	1	4,000.00	48,000.00
Auxiliares de contabilidad	5	5,000.00	300,000.00
			<b>444,000.00</b>
<b>Departamento de Auditoría Interna</b>			
Jefe de la Unidad de Auditoría Interna	1	10,000.00	120,000.00
Supervisor de Auditoría	1	9,000.00	108,000.00
Asistentes de Auditoría	2	9,000.00	216,000.00
Secretaria	1	4,000.00	48,000.00
			<b>492,000.00</b>
<b>Gerencia Administrativa Financiera</b>			
Gerente Administrativo Financiero	1	10,000.00	120,000.00
Secretaria	1	4,000.00	48,000.00
			<b>168,000.00</b>
<b>Total</b>			<b>1,956,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Costo de equipo

A continuación, se detalla el costo del equipo que es necesario adquirir, mismo que será de utilidad para el personal adicional que debe contratarse.

### Ilustración No. 21

Tabla 12: Costo de equipo a adquirir

Descripción	Costo del personal		
	Requerido	Costo unitario	Costo total
<b><u>Almacén de suministros</u></b>			
Equipo de computo	1	4,500.00	4,500.00
Impresora para trabajar en red	1	1,600.00	1,600.00
Escritorio y silla	1	1,100.00	1,100.00
			<b>7,200.00</b>
<b><u>Departamento Administrativo</u></b>			
Equipo de computo	3	4,500.00	13,500.00
Impresora para trabajar en red	1	1,600.00	1,600.00
Escritorio y silla	3	1,100.00	3,300.00
			<b>18,400.00</b>
<b><u>Unidad de Compras</u></b>			
Equipo de computo	3	4,500.00	13,500.00
Impresora para trabajar en red	1	1,600.00	1,600.00
Escritorio y silla	3	1,100.00	3,300.00
			<b>18,400.00</b>
<b><u>Unidad de Presupuesto</u></b>			
Equipo de computo	3	4,500.00	13,500.00
Impresora para trabajar en red	1	1,600.00	1,600.00
Escritorio y silla	3	1,100.00	3,300.00
			<b>18,400.00</b>
<b><u>Unidad de Tesorería</u></b>			
Equipo de computo	3	4,500.00	13,500.00
Impresora para trabajar en red	1	1,600.00	1,600.00
Escritorio y silla	3	1,100.00	3,300.00
			<b>18,400.00</b>
<b><u>Unidad de Contabilidad</u></b>			

Descripción	Costo del personal		
	Requerido	Costo unitario	Costo total
Equipo de computo	7	4,500.00	31,500.00
Impresora para trabajar en red	1	1,600.00	1,600.00
Escritorio y silla	7	1,100.00	7,700.00
			<b>40,800.00</b>
<b><u>Departamento de Auditoría</u></b>			
<b><u>Interna</u></b>			
Equipo de computo	5	4,500.00	22,500.00
Impresora para trabajar en red	1	1,600.00	1,600.00
Escritorio y silla	5	1,100.00	5,500.00
			<b>29,600.00</b>
<b><u>Gerencia Administrativa</u></b>			
<b><u>Financiera</u></b>			
Equipo de computo	2	4,500.00	9,000.00
Impresora para trabajar en red	1	1,600.00	1,600.00
Escritorio y silla	2	1,100.00	2,200.00
			<b>12,800.00</b>
			<b>164,000.00</b>
<b>Total</b>			<b>164,000.00</b>

## Referencias

Calderón Hugo. (1999) Derecho Administrativo, Parte Especial 5ª. Edición.

Domínguez Pedro (2006) Introducción a la Gestión empresarial, fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/7c.htm>

Monterroso Gladys. (2002) Derecho Financiero Parte I. Finanzas Públicas

Porras, Lidya. (2001) Derecho Administrativo, Administración Pública de Guatemala

Leyes

Decreto número 101-97 El Congreso de la República de Guatemala Ley Orgánica del Presupuesto

<https://www.agip.org.gt/blog/item/188-sicoin-contabilidad-gubernamental>

<http://www.unsj.edu.ar/descargas/pau/8-Gastos-CajasChicasV2.0UBA.pdf>.

<http://definicion.de/contabilidad-gubernamental/>.

<http://www.definicionabc.com/economia/tesoreria.php>.

<http://concepto.de/compras/>.

<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>.

<http://www.definicionabc.com/economia/inventario.php>. Recuperado el 16-02-2016

<http://www.gestiopolis.com/que-es-inventario-tipos-utilidad-contabilizacion-y-valuacion/>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Bodega>

<http://definicion.de/viaticos/>.

[https://www.google.com.gt/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1AVNG\\_enGT637GT637&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=www.normativa+para+elaborar+el+plan+anual+de+compras](https://www.google.com.gt/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1AVNG_enGT637GT637&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=www.normativa+para+elaborar+el+plan+anual+de+compras).

## **Anexos**



## Anexo 1

### **ACUERDO MINISTERIAL NUMERO XXX**

**Guatemala, abril 2016**

#### **EL MINISTRO DE SALUD PÚBLICA**

#### **Y ASISTENCIA SOCIAL**

#### **CONSIDERANDO:**

El artículo 17, literales d) y f), del Código de Salud, establece como funciones del Ministerio de Salud normar, monitorear, supervisar y evaluar los programas y servicios que sus unidades ejecutoras desarrollen como entes descentralizados, y; Dictar todas las medidas que conforme a las leyes, reglamento y demás disposiciones del servicio, competen al ejercicio de sus funciones y tiendan a la protección de la salud de los habitantes; el mismo Código de Salud en su artículo 173 establece que el Ministerio de Salud normará el suministro, prescripción, promoción, y uso adecuado de los medicamentos, según los niveles de atención en salud y escalones de complejidad, que queden establecidos en el modelo de atención en salud; que el Reglamento Orgánico Interno de este Ministerio en su artículo 12 literal b) dispone como funciones del Ministerio del ramo, dirigir y coordinar las funciones técnico administrativas del Ministerio de Salud, así como la administración de los recursos financieros humanos y físicos, comprendiendo éstos últimos los insumos necesarios para la prestación de los servicios de salud, como alimentos, medicamentos, dispositivos médicos, equipos y demás necesarios para el desempeño adecuado de los servicios de salud.

#### **CONSIDERANDO**

Que la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento establecen que para lograr la desconcentración del Sistema de Administración Financiera en cada organismo y ente del Sector Público, se organizará y operará una Unidad de Administración Financiera.

#### **CONSIDERANDO**

Que la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento establecen la desconcentración de la administración financiera a través de la creación u organización de unidades desconcentradas de administración financiera en los niveles que corresponda, bajo el principio centralización normativa y desconcentración operativa, el cual, está orientado a que la toma de decisiones y actos

administrativos se realicen lo más cerca posible del lugar donde se llevan a cabo las transacciones y operaciones.

### **CONSIDERANDO**

Que dentro de la desconcentración administrativa y financiera del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social se hace necesario normar el proceso y emitir lineamientos sobre la ejecución, administración y uso de los recursos, así como la responsabilidad en la autorización de los egresos por parte de los directores de las dependencias que se encuentran constituidas como unidades ejecutoras dentro de la distribución analítica del presupuesto del Ministerio.

### **POR TANTO**

En el ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 194, literales a), f), e i) de la Constitución Política de la República de Guatemala y con fundamento en los artículos 27 literales a), f) y m) del Decreto Número 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo; 8, 9 literal a), 17 literales a), d) y f) y 21 del Decreto Número 90-97, Código de Salud, todos del Congreso de la República y 24 del Acuerdo Gubernativo Número 115-99, Reglamento Orgánico interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

### **ACUERDA:**

**Artículo 1. Creación.** Se crea la “**UNIDAD EJECUTORA NUMERO 88 SISTEMA INTEGRAL DE ATENCION EN SALUD**”, adscrita al Viceministerio de Atención Primaria en Salud, que se encargará de velar por que La correcta estimación, ejecución y administración de los recursos presupuestario y financieros que le serán asignados por medio del nivel central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS-, con el objeto de mejorar su gestión financiera y contar con la disponibilidad de los recursos en forma oportuna para cumplir con la prestación de los servicios de salud en el primer y segundo nivel de atención respectivamente.

**Artículo 2. Naturaleza y ámbito de competencia.** La Unidad Ejecutora número 88 Sistema de Atención en Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es la instancia responsable de elaborar el Plan Anual Operativo- POA- , Anteproyecto del Presupuesto de Ingresos y Egresos de su unidad, Plan Financiero y los informes de ejecución Presupuestaria y Financiera para cada ejercicio fiscal.

### **Artículo 3. Estructura Organizacional.**

La Unidad Ejecutora número 88, Sistema Integral de Atención en Salud quedará organizada de la siguiente forma:

1. Dirección General.
2. Consejo Técnico
3. Auditoría Interna
4. PROEDUSA
5. Desarrollo de los Servicios
6. USME
7. Gerencia Administrativa Financiera
  - a. Sección de Recursos Humanos
  - b. Sección de Inventarios
  - c. Departamento Administrativo

Unidad de Administración Financiera –UDAF-

- a. Sección de compras
- b. Presupuestos
- c. Tesorería
- d. Contabilidad

**Artículo 4. Objetivos.** Los objetivos de la Unidad Ejecutora son los siguientes:

Efectuar los procesos de pago de salarios y honorarios del personal contratado, así como los pagos de viáticos, combustibles y otros insumos necesarios para que dicha entidad pueda cumplir con las funciones establecidas como tal.

Programar, transferir y controlar los pagos a proveedores.

Proporcionar directrices que permitan el abastecimiento de combustible, así como la disponibilidad de fondos para pago de viáticos, reparación de vehículos y provisión de insumos para las comisiones destinadas a la supervisión y coordinación.

Proponer una metodología que comprenda los procesos de almacenamiento y distribución de métodos de planificación familiar, micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico.

Administrar bajo la Dirección los fondos provenientes del presupuesto de ingresos y egresos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia social

Verificar que la ejecución presupuestaria de los recursos financieros se ejecute con base a las políticas, planes, programas y proyectos del Ministerio de Salud.

**Artículo 5. Funciones.** Son funciones de la Unidad Ejecutora son las siguientes:

Realizar prioridades programáticas dentro del presupuesto asignado para el desarrollo de los programas y cumplir con las atribuciones correspondientes como tal.

Planificar y mantener el funcionamiento del sistema integrado presupuestario

Coordinar la formulación e integración del proyecto del presupuesto anual dentro de su competencia como Unidad Ejecutora.

**Artículo 6. Responsabilidad:** La unidad ejecutora será responsable directo ante los entes fiscalizadores internos y externos por las operaciones presupuestarias contables y financieras que realicen, por lo que se deberá garantizar que se cumpla con una efectiva y oportuna rendición de cuentas.

**Artículo 7. Cuentadancia:** La unidad ejecutora deberá gestionar el registro de Cuentadancia ante la Contraloría General de Cuentas, así como la autorización de formularios, libros u hojas movibles necesarios para el registro y control de la misma

**Artículo 9. Sede.** La Unidad Ejecutora tendrá su sede en el edificio de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud SIAS, 9 avenida 14-65 zona 1 ciudad de Guatemala.

**Artículo 10. Derogatorias.** Se derogan todas aquellas disposiciones normativas de igual o inferior jerarquía que contravengan lo dispuesto en el presente Acuerdo, debiendo incorporarse todas aquellas instancias del Nivel Central que tienen relación con la naturaleza y ámbito de acción de esta Unidad.

**Artículo 11. Manual de Organización y Funciones.** Es responsabilidad de la Unidad elaborar el Manual de Organización y Funciones, en un plazo no mayor de treinta días calendario, a partir de su aprobación por el Despacho Ministerial.

**Artículo 12-** El presente Acuerdo Ministerial empieza a regir inmediatamente.

**COMUNÍQUESE:**

**ALFONSO CABRERA**

**MINISTRO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**

## Anexo 2



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ACA

El presente cuestionario tiene fines estrictamente académicos y su objetivo es la realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- al personal del Sistema de Atención Integral en Salud SIAS del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Por lo que toda información recabada está bajo confidencialidad.

### CUESTIONARIO A PERSONAL DEL SIAS

1. ¿Recibe su pago de honorarios puntualmente?

Siempre

Regularmente

Nunca

2. Cuándo inicia su contrato, ¿Cuánto tiempo después recibe su primer pago?

Al mes

A los dos meses

A los tres meses

Más de tres meses

3. ¿Se ha visto en la necesidad de ir a la planta central del MSPAS para solucionar algún inconveniente con sus documentos de pago?

Sí

No

4. A su juicio, ¿Cómo considera que resultaría el proceso de pago de honorarios al personal, si se realizara en la Dirección General del SIAS y no, en planta central?

Mejoraría

Seguiría igual

Empeoraría

5. ¿Con que frecuencia le suspenden comisiones al interior, por falta de combustible?

Nunca  Rara vez   
Frecuentemente

6. ¿Con qué frecuencia le suspenden comisiones al interior, por insuficiencia de fondos para viáticos?

Nunca  Rara vez   
Frecuentemente

7. Cuando sale de comisión ¿Le proveen de todos los insumos para realizar su trabajo?

Nunca  Rara vez   
Frecuentemente  Siempre

8. Cuando le proporcionan parcialmente su anticipo de viático, ¿en promedio cuanto se tardan en cancelarle el complemento?

Un mes  Dos meses   
Tres meses  Más de tres meses

9. En funcionamiento de la Dirección General del SIAS, para usted, ¿qué tanto afecta de forma negativa la dependencia que se tiene de la planta central, en el aspecto presupuestario?

No afecta en nada  Afecta poco   
Afecta mucho

10. ¿Considera usted que si la Dirección del SIAS, dispusiera de un presupuesto propio, mejoraría su funcionamiento y el cumplimiento de sus metas?

Sería igual  Mejoraría poco

Mejoraría mucho

11. ¿Estima que si la Dirección General del SIAS, dispusiera de un presupuesto propio, mejoraría su funcionamiento y el cumplimiento de sus metas?

Sí  No

12. ¿Considera que si la Dirección General del SIAS, dispusiera de un presupuesto propio, se resolverían los problemas de escasez de combustible, viáticos y reparación de vehículos?

Sí  No



### Anexo 3



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ACA

El presente cuestionario tiene fines estrictamente académicos y su objetivo es la realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- al personal de Gerentes Administrativos Financieros de las Direcciones de Áreas, que realizan las funciones de unidades ejecutoras del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Por lo que toda información recabada está bajo confidencialidad.

#### CUESTIONARIO A PERSONAL DE GERENTES ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS

1. ¿Durante los últimos dos años han experimentado desabastecimiento de algún insumo de compra centralizada?

Sí

No

2. ¿A qué casusa obedece que hayan sufrido desabastecimiento de los insumos mencionados? Según su criterio

Atrasos en la entrega del nivel central

Problemas de transporte

Atrasos en los requerimientos realizados por la DAS

3. ¿Con que frecuencia, del nivel central, le abastecen con insumos para distribuirlos a los servicios de salud?

Menos de 2 meses

Entre 2 y 4 meses

Más de 6 meses

4. ¿Cuál de las siguientes alternativas considera que mermarían la carga que tiene el nivel central en los procesos de compra y trámite de pago de los insumos de compra centralizada?

Que pongan más personal

Que los compre la DAS

## Anexo 4



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ACA

La presente guía de entrevista tiene fines estrictamente académicos y su objetivo es la realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- al Administrador Financiero de la Dirección General del SIAS del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Por lo que toda información recabada está bajo confidencialidad.

### ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION GENERAL DEL SIAS

1. ¿Cómo encargado del funcionamiento de la Dirección General del SIAS, estima que el presupuesto que se le asigna es suficiente para cubrir las necesidades?
2. ¿Qué rubros son los que recienten más la escasez de presupuesto?
3. ¿Qué porcentaje de la flotilla de vehículos está en mal estado y por consiguiente sin uso?
4. ¿Han tenido problemas de desabastecimiento de combustible?
5. ¿Han tenido inconvenientes con el pago de servicios básicos (energía eléctrica, teléfono, servicio de internet)?
6. ¿Considera que al realizar en la Dirección General del SIAS, los procesos de cotización, contratación y pago de bienes y servicios, contribuiría positivamente al cumplimiento de las metas?
7. ¿Estima que si los procesos de cotización, compra y distribución de: micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico a los servicios de salud, tendría un impacto positivo en términos de abastecimiento?

8. ¿Dispone el edificio de la Dirección General del SIAS, de un espacio físico para ser utilizado como bodega de micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico?

## Anexo 5



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ACA

La presente guía de entrevista tiene fines estrictamente académicos y su objetivo es la realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- al Administrador de Recursos Humanos de la Dirección General del SIAS del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Por lo que toda información recabada está bajo confidencialidad.

### ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION GENERAL DEL SIAS

1. ¿Considera que, si el proceso de contratación de personal se realizara totalmente en la Dirección General del SIAS, éste sería más ágil?
2. ¿Cuándo elabora las programaciones del personal 182 y 189, tiene certeza del presupuesto que dispone?
3. ¿Tiene actualmente, control sobre el pago de honorarios al personal 182 y 189?
4. ¿Los pagos al personal del renglón 182 y 189 se realizan de forma puntual?
5. ¿Estima que si el ingreso de facturas al sistema para pago de personal de renglones 182 y 189, en Guatenóminas, se realizara directamente en la Dirección General del SIAS, éste sería más práctico?
6. ¿Considera que el disponer en la Dirección General del SIAS, una Unidad Administrativa Financiera mejoraría los procesos de pago al personal 182 y 189?

## Anexo 6

**DIRECCIÓN GENERAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE ATENCION EN SALUD SIAS  
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

**P.T. No.  
PAPELES DE TRABAJO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
CAJA Y BANCOS**

**ENTIDAD:** \_\_\_\_\_  
**AREA A EXAMINAR:** \_\_\_\_\_

PASO No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Supervisado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Firma y sello

Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Anexo 7

**DIRECCIÓN GENERAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE ATENCION EN SALUD SIAS  
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

P.T. No. \_\_\_\_\_

**PAPELES DE TRABAJO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PRESUPUESTO**

ENTIDAD: \_\_\_\_\_

AREA A EXAMINAR: \_\_\_\_\_

PASO No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Elaborado por: _____	Fecha	Supervisado	_____	Fecha
Firma _____		Firma _____		
Nombre del entrevistado: _____	Fecha			
		Firma y sello		

Fuente: Elaboración propia, año 2016

## Anexo 8

**DIRECCIÓN GENERAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE ATENCION EN SALUD SIAS  
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

P.T. No. \_\_\_\_\_

**PAPELES DE TRABAJO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
ALMACEN Y/O SUMINISTROS**

ENTIDAD: \_\_\_\_\_

AREA A EXAMINAR: \_\_\_\_\_

PASO No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Supervisado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

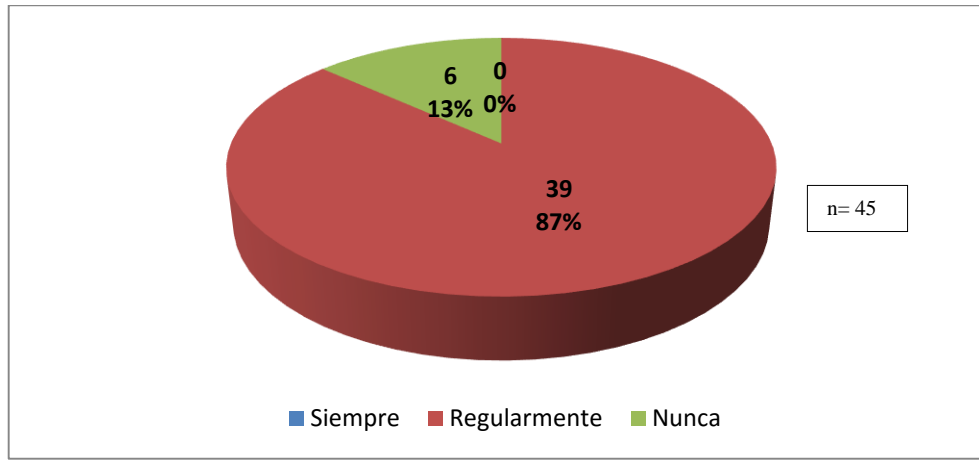
Firma y sello

Fuente: Elaboración propia, año 2016



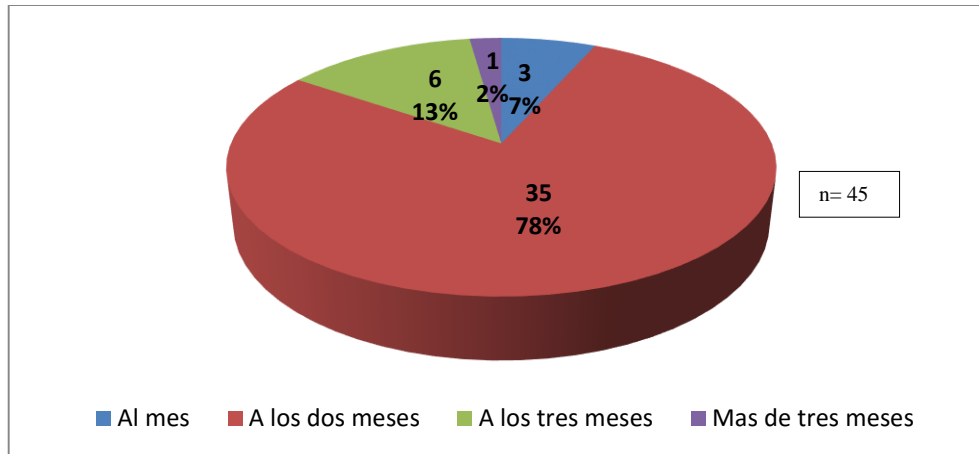
Anexo 9  
Resultados del trabajo de campo

¿Recibe su pago de honorarios puntualmente?



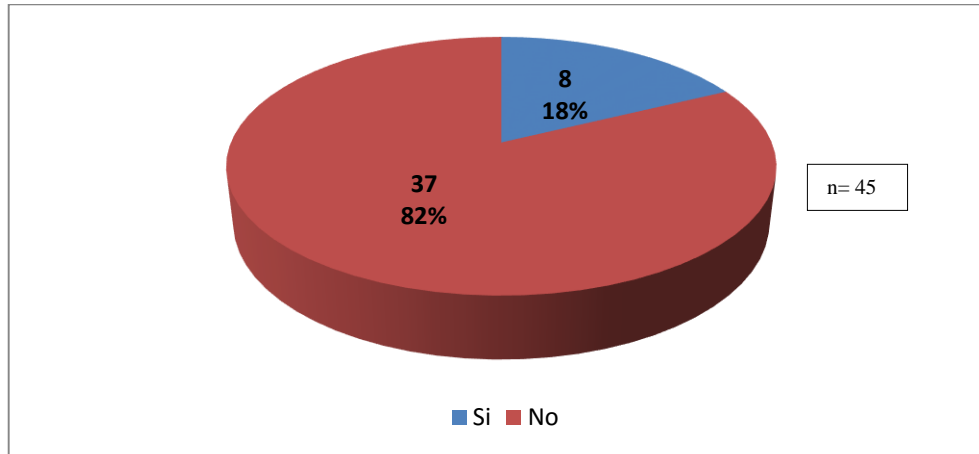
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

Cuándo inicia su contrato, ¿cuánto tiempo después recibe su primer pago?



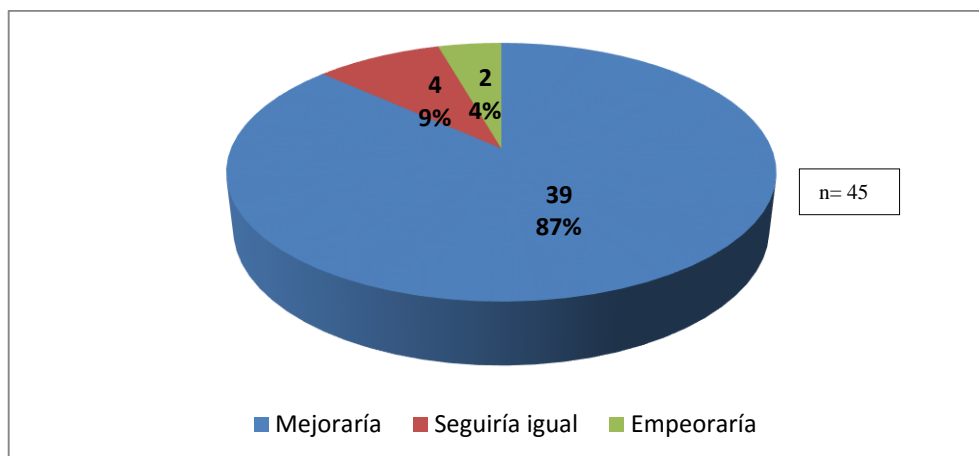
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

¿Se ha visto en la necesidad de ir a la planta central del MSPAS para solucionar algún inconveniente con sus documentos de pago?



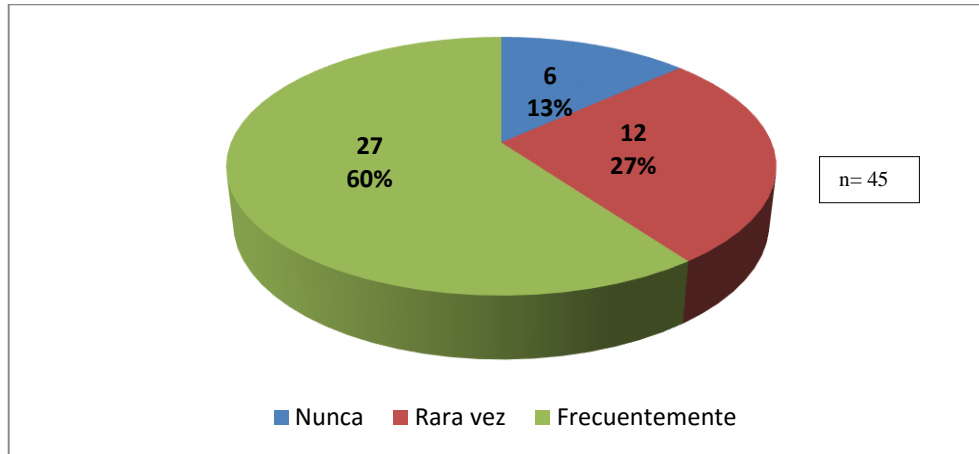
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

A su juicio, ¿cómo considera que resultaría el proceso de pago de honorarios al personal, si se realizara en la Dirección General del SIAS y no, en planta central?



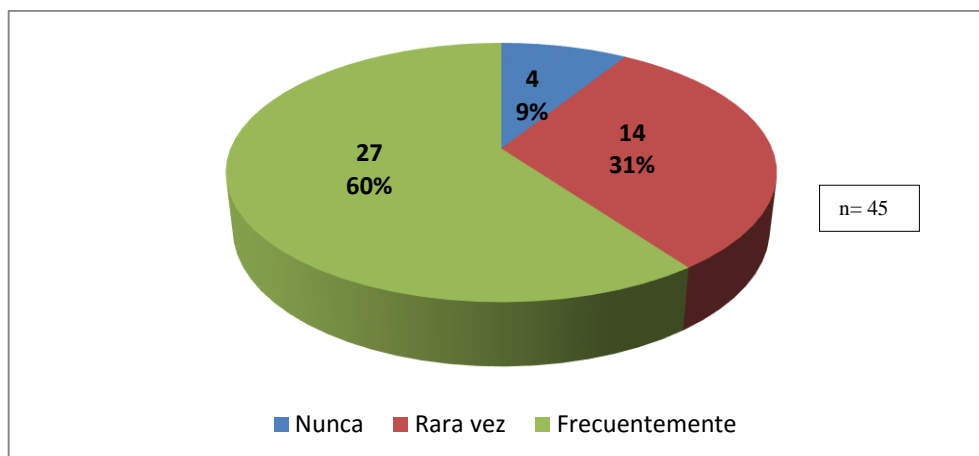
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

¿Con que frecuencia le suspenden comisiones al interior, por falta de combustible?



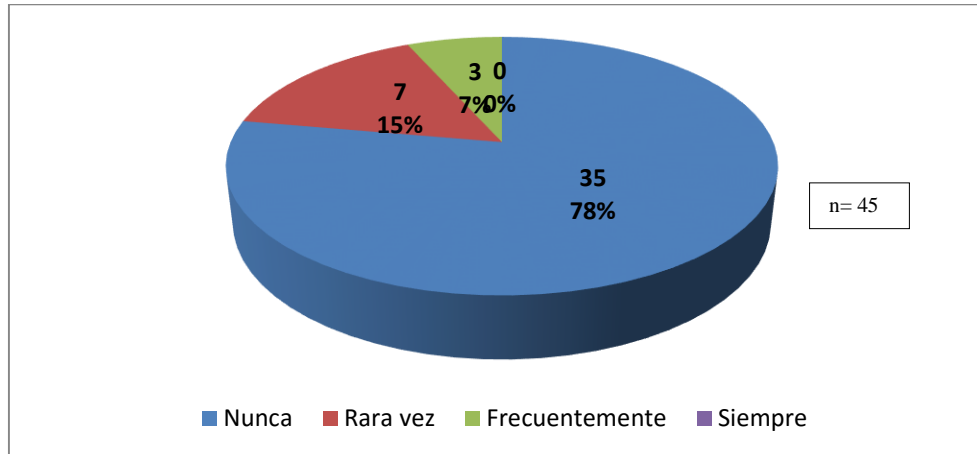
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

¿Con que frecuencia le suspenden comisiones al interior, por insuficiencia de fondos para viáticos?



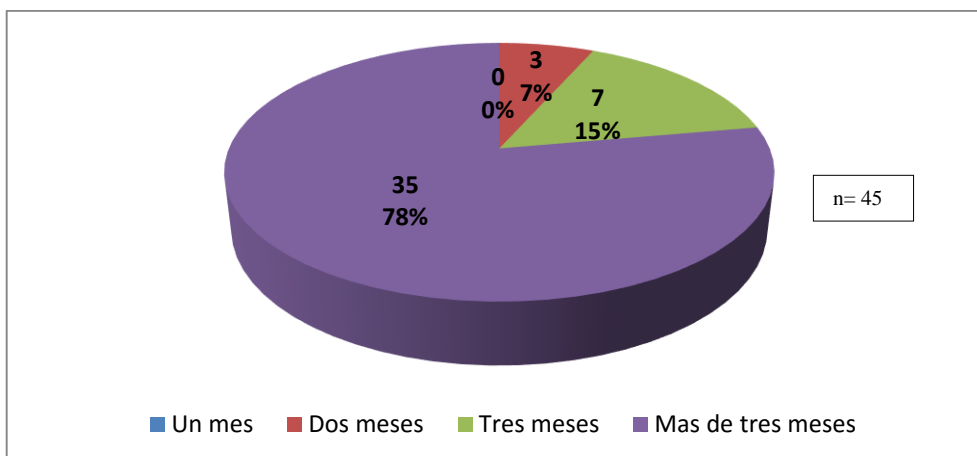
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

Gráfica 8: Cuando sale de comisión ¿Le proveen de todos los insumos para realizar su trabajo?



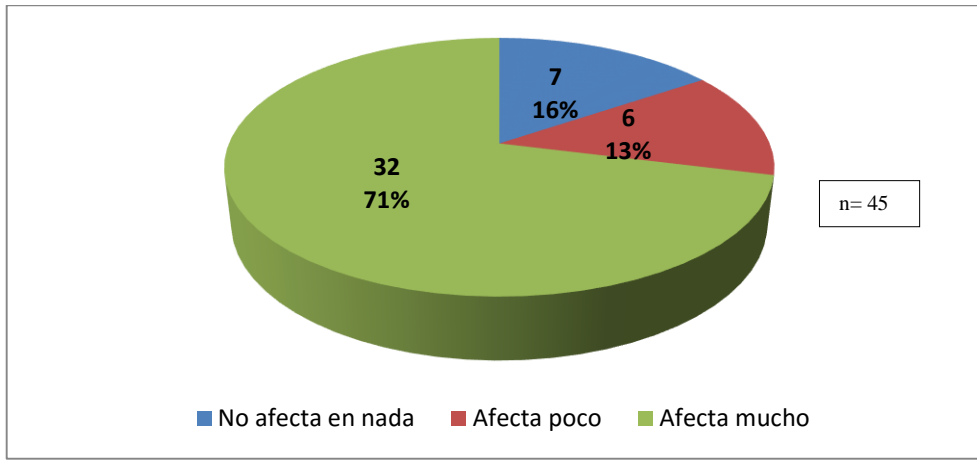
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

Quando le proporcionan parcialmente su anticipo de viático. ¿En promedio cuanto se tardan en cancelarle el complemento?



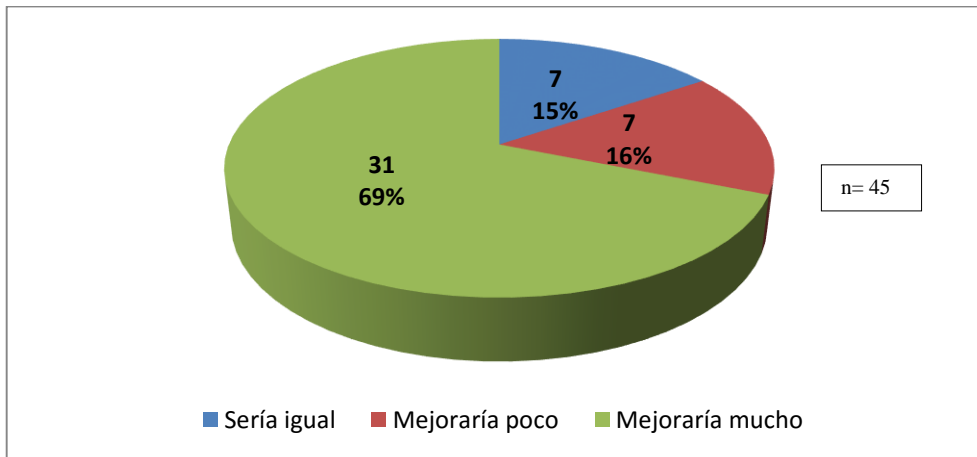
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

En el funcionamiento de la Dirección General del SIAS, para usted, ¿Que tanto afecta de forma negativa la dependencia que se tiene de la planta central, en el aspecto presupuestario?



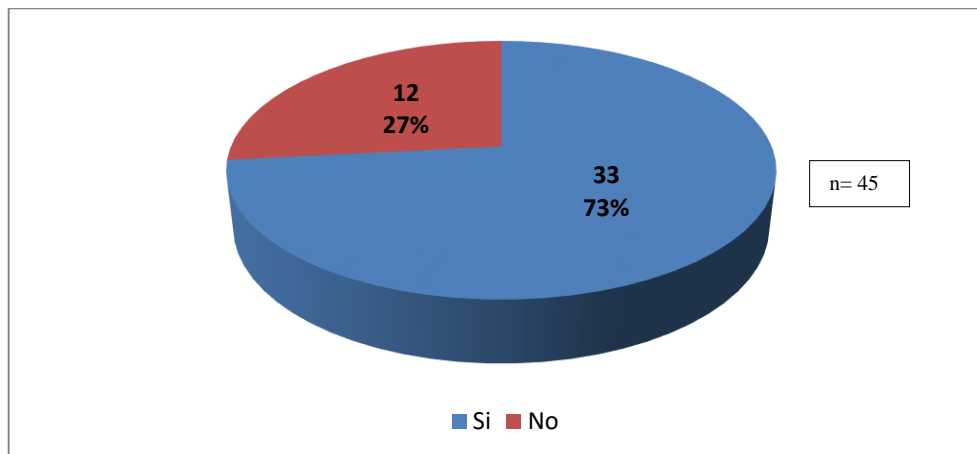
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

¿Considera que si la Dirección General del SIAS, dispusiera de un presupuesto propio, mejoraría su funcionamiento y el cumplimiento de sus metas?



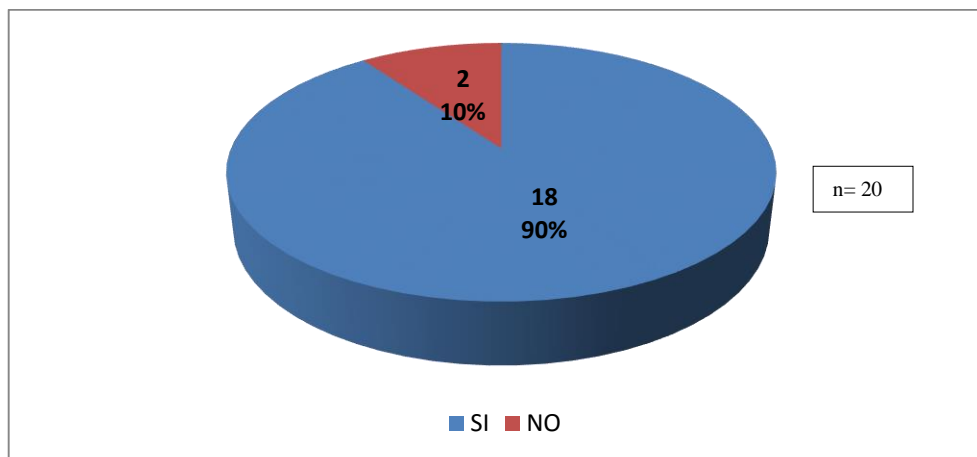
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

¿Considera que si la Dirección General del SIAS, dispusiera de un presupuesto propio, se resolverían los problemas de escasez de combustible, viáticos y reparación de vehículos?



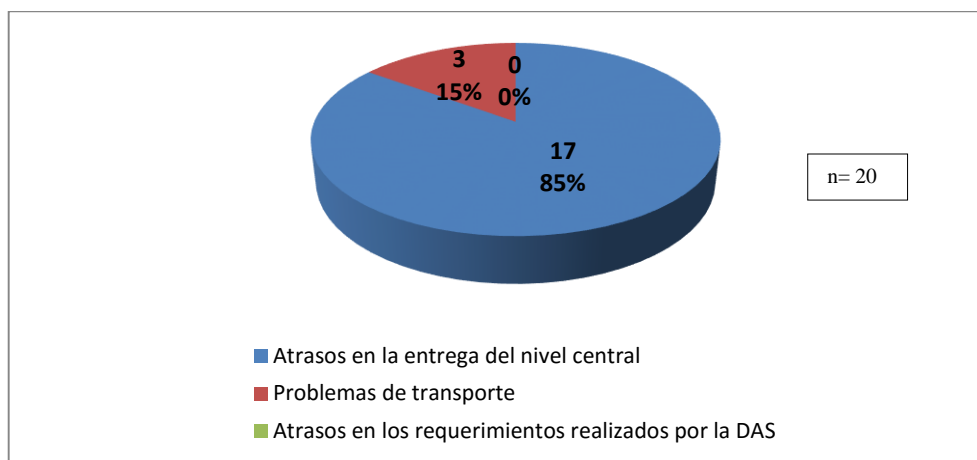
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

Durante los últimos dos años, ¿Han experimentado desabastecimiento de algún insumo de compra centralizada?



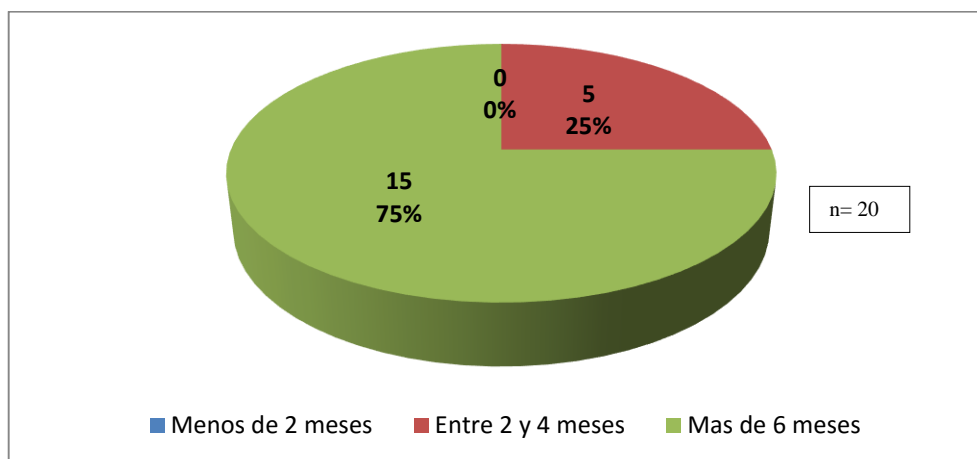
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

Según su criterio, ¿A qué causa obedece que hayan sufrido desabastecimiento de los insumos de compra centralizada?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

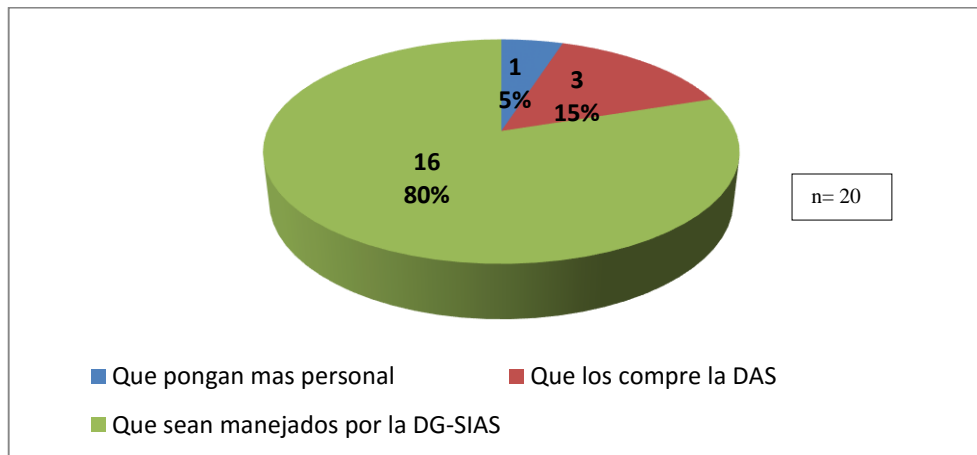
¿Con que frecuencia, del nivel central, le abastecen con insumos para distribuirlos a los servicios de salud?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015



¿Cuál de las siguientes alternativas considera que mermarían la carga que tiene el nivel central en los procesos de compra y tramite de pago de los insumos de compra centralizada?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

Matriz de sentido: entrevista a jefe de personal

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
1	¿Considera que, si el proceso de contratación de personal se realizara totalmente en la Dirección General del SIAS, éste sería más ágil?	Si	El grupo de contratados sería mejor y por lo tanto más fácil de cubrir
2	¿Cuándo elabora las programaciones de personal 182 y 189, tiene certeza del presupuesto que dispone?	Si	Las programaciones se elaboran en el SIAS, y las autoriza el nivel central.
3	¿Tienen actualmente, control sobre el proceso de pago de honorarios al personal 182 y 189?	No	El proceso se realiza en la planta central ellos priorizan la operatoria
4	¿Los pagos al personal del renglón 182 y 189 se realizan de forma puntual?	No	Aunque no se realiza el proceso en el SIAS, se tiene conocimiento de que existen atrasos
5	¿Estima que si el ingreso de facturas al sistema para pago de personal de renglones 182 y 189, en Guate nóminas, se realizará directamente en la Dirección General del SIAS, éste sería más práctico?	Si	Aunque debería trasladarse no solo el ingreso, sino todo el proceso incluido la solicitud de cuota financiera
6	¿Considera que el disponer en la Dirección General del SIAS, una Unidad Administrativa Financiera mejoraría los procesos de pago al personal 182 y 189?	Si	Se realizarían los procesos de forma centralizada

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

Matriz de sentido: Entrevista a jefe del departamento administrativo

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
1	¿Cómo encargado del funcionamiento de la Dirección General del SIAS, estima que el presupuesto que se le asigna es suficiente para cubrir las necesidades?	Sí	Nos asignan fondos por medio de un fondo rotativo pero es insuficiente
2	¿Qué rubros son los que recientes más la escasez de presupuesto?		Combustible y viáticos
3	¿Qué porcentaje de la flotilla de vehículos está en mal estado y por consiguiente sin uso?		La mitad de vehículos en mal estado y el resto en regular estado
4	¿Han tenido problemas de desabastecimiento de combustible?	Sí	Normalmente en los últimos meses de cada año
5	¿Han tenido inconvenientes con el pago de servicios básicos (energía eléctrica, teléfono, servicio de internet)?	No	Específicamente con esos rubros no, pero hay que sacrificar otros para poder cubrirlos
6	¿Considera que el realizar en la Dirección General del SIAS, los procesos de cotización, contratación y pago de bienes y servicios, contribuiría positivamente al cumplimiento de las metas?	Si	Solo que sería necesario incluir más personal
7	¿Estima que si los procesos de cotización, compra y distribución de: micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico a los servicios de salud tendría un impacto positivo en términos de abastecimiento?	Sí	La carga en el SIAS en aspectos financieros no es alta, sería una forma de contribuir al abastecimiento
8	¿Dispone el edificio de la Dirección General del SIAS, de un espacio físico para ser utilizado como bodega de micronutrientes espolvoreados, vitamina A y alimento terapéutico?	Sí	En el edificio existe una bodega que puede adaptarse para el almacenamiento de esos insumos

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a trabajo de campo, octubre 2015

**MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**  
**DIRECCION GENERAL DEL SIAS**  
**INVENTARIO PRACTICADO AL 31 DE DICIEMBRE 2015**

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salidas</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saldo</b>
<b>Útiles de oficina</b>				
Almohadilla grande	13	0	2	15
Almohadilla mediana	0	0	0	0
Almohadilla pequeña	18	2	1	17
Blok de notas color amarillo	31	0	1	32
Borrador	52	0	6	58
Borrador tipo lápiz	3	0	0	3
Caja de grapas	100	0	36	136
Clips estándar caja	11	0	0	11
Clips grande	39	0	0	39
Contraseñas de recepción (paquetes)	28	0	11	39
Corrector liquido	25	0	9	34
Corrector tipo lápiz	51	0	6	57
Cuaderno con espiral tamaño carta	18	0	0	18
Cuaderno con guía alfabética	15	0	0	15
Cuaderno de taquigrafía	54	0	1	55
Cuaderno empastado	26	0	6	32
Discos cd-rw	205	0	11	216
Discos dvd-rw	242	0	10	252
Dispensador de tape	4	2	0	2
Dispensador de tape de mano	6	0	0	6
Engrapadoras	26	0	7	33
Fastener cajas	84	0	3	87
Fechadore pequeños	3	0	0	3
Folder tamaño carta	1900	0	71	1971
Folder tamaño oficio	2616	0	58	2674
Ganchos prensapapel grandes	225	0	0	225
Ganchos prensapapel medianos	204	0	0	204
Ganchos prensapapel pequeños	264	0	0	264
Goma escolar mediana	47	0	1	48
Hules paquete (25 unidades)	59	0	14	73
Lapicero color azul	840	0	69	909
Lapicero color negro	875	0	25	900
Lapicero color rojo	25	0	6	31
Lápiz de madera	350	0	17	367

Leitz tamaño carta	141	0	5	146
Leitz tamaño oficio	124	0	5	129
Libro de actas de 100 hojas	30	0	1	31
Libro de actas de 200 hojas	2	2	0	0
Marcador de pizarrón azul	26	0	2	28
Marcador de pizarrón negro	46	0	0	46
Marcador de pizarrón rojo	4	1	1	4
Marcador de pizarrón verde	5	2	0	3
Marcador permanente color azul	50	0	15	65
Marcador permanente color rojo	39	0	4	43
Marcador permanente color negro	29	0	9	38
Marcador permanente color verde	10	0	0	10
Marcador resaltador color amarillo	122	0	16	138
Marcador resaltador color naranja	125	0	1	126
Marcador resaltador color rosado	168	0	0	168
Maskingtape grande	1	6	4	-1
Maskingtape mediano	137	0	21	158
Maskingtape pequeño	132	0	1	133
Papel carbón carta (caja 100 unidades)	3	1	0	2
Papel carbón oficio (caja 100 unidades)	7	0	0	7
Post It grande	136	0	16	152
Post It mediano	16	6	17	27
Post It pequeño	217	0	7	224
Regla plástica	40	0	7	47
Resmas de papel bond tamaño carta	680	0	74	754
Resmas de papel bond tamaño oficio	459	0	72	531
Sacabocado grande	2	1	0	1
Sacabocado mediano	20	0	1	21
Sacagrapas	33	0	5	38
Señalizadores memo tip (paquete)	78	0	6	84
Cinta selladora transparente (grande)	46	0	4	50
Cinta selladora transparente (mediana)	30	0	1	31
Sobres manila tamaño 1/2 carta	395	0	0	395
Sobres manila tamaño carta	210	200	360	370
Sobres manila tamaño oficio	49	200	76	-75
Tacto cuenta fácil	50	0	3	53
Tape mágico	26	0	21	47
Tijeras	4	3	1	2
Certificados libre venta afines (verdes) paq.	3	0	2	5
Cert. Libre venta med. (Amarillo) paq.	3	0	2	5

TALONARIO RECIBO 63 "A", del _____ al _____	54	45	64	73
Caja papel continuo, recibos 63 "a"	11	0	10	21
Engrapadoras pequeña	19	0	0	19
CLIP TIPO MARIPOSA MEDIANO (cajas)	10	0	0	10
CLIP TIPO MARIPOSA GRANDE (cajas)	10	0	0	10
Sacapuntas	6	0	2	8
<b>Útiles de informática</b>				
Cartucho para impresora hp 15 negro	7	0	0	7
Cartucho para impresora hp 78 tricolor	7	0	0	7
Cartucho para impresora hp 96 negro	2	1	1	2
Cartucho para impresora hp 97 tricolor	1	0	1	2
Cinta para impresora fx 890	132	0	13	145
Cinta para impresora Epson lx-300	10	0	0	10
Espray limpia contactos (frasco)	47	0	0	47
Tinta para almohadilla azul	8	0	4	12
Tinta para almohadilla negro	10	3	9	16
Tinta para almohadilla rojo	11	0	1	12
Tóner canon gpr 22	14	0	1	15
Tóner hp 15 a	9	0	1	10
Tóner hp 15x	33	0	0	33
Tóner hp 278a	0	1	0	-1
Tóner hp 53x	4	5	7	6
Aire comprimido	2	16	4	-10
<b>Insumos de limpieza</b>				
Alcohol gel para manos	33	0	5	38
Ambiental aerosol	17	17	24	24
Cera liquida galón	50	0	9	59
Desinfectante de pisos galón	1	6	1	-4
Escobas	54	0	4	58
Esponjas verdes	65	0	25	90
Galón de cloro	1	6	1	-4
Insecticida	17	0	0	17
Jabón antibacterial para manos (galón)	20	0	4	24
Jabón antibacterial protex	20	0	4	24
Jabón de bola	71	0	35	106
Jabón detergente (bolsa)	107	0	15	122
Jabón en tozo	9	0	0	9
Lavaplatos tarro	47	0	8	55
Limpiador polvo (Ajax)	76	0	10	86

Limpiadores	84	0	26	110
Limpiavidrios galón	44	0	19	63
Mascarillas	187	0	2	189
Mechas para trapear	144	0	6	150
Palos para trapear	11	0	2	13
Papel toalla para manos	38	24	47	61
Pastillas aromatizantes para baño	3	0	3	6
Pastillas desinfectantes para baño	28	6	34	56
Rollos de papel higiénico	79	36	101	144
Toallas trapeadores	5	21	7	-9
Insumos de cocina				
Café (libras)	0	5	0	-5
Paquete de tenedores	0	0	0	0
Servilletas desechables	0	20	10	-10
Vasos desechables paquete (25 unidades)	1	0	0	1
Frasco de café instantáneo	0	0	0	0
Plásticos				
Bote de basura	3	0	2	5
Caja plástica organizadora azul (grande)	6	0	4	10
Caja plástica organizadora azul (pequeñas)	71	0	28	99
Palas plásticas para basura	24	0	0	24