

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**"DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO ESTRATÉGICO
PARA LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE,
DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ANA DELMI LEMUS

MARÍA ANTELMA AGUIRRE NATIVÍ

MARÍA ELENA ACOSTA ARÉVALO

ASESORADO POR:

LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2000

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIA GENERAL : LIC. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA

**DECANO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS : LIC. ROBERTO ENRIQUE MATA**

**SECRETARIO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LIC. SANTOS SATURNINO SERPAS**

ASESOR : LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

**TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. JOSÉ GUTIERREZ CONTRERAS
LIC. ATILIO ALBERTO MONTIEL H.
LIC. EMILIO RECINOS FUENTES**

DICIEMBRE 2000
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Es difícil tratar de expresar la gratitud que guardo para todas aquellas personas que me ayudaron en el logro de mis anhelos, quiero mencionar a los que han estado más cerca de mi esfuerzo y me alentaron en la medida de su abnegación y cariño.

A DIOS TODOPODEROSO: Una oración en acción de gracias por iluminar mi mente.

A MI MADRE AUSENTE: IRMA LEMUS como un homenaje a su recuerdo.

A MIS PADRES: JUANA ANTONIA LEMUS y SANTIAGO CARCAMO con profundo amor y reconocimiento.

A MI ESPOSO: OMAR ELIAS; que con su amor y comprensión me ayudó a lograr esta meta.

A MIS HIJOS: MARCELA ABIGAIL ELIAS LEMUS y al que aún no conozco pero que es parte de mi, ellos seguirán siendo el mejor regalo de Dios para mi vida.

A MI HERMANA: JUANA ELIZABETH LEMUS por su apoyo, estimación y especial cariño.

A mis hermanos, familiares, profesores, amigos y a todas aquellas personas que comparten mi triunfo con respeto y gratitud.

ANA DELMY LEMUS

A DIOS TODOPODEROSO: por haberme iluminado y por ser el único que no falla.

A MIS PADRES: MAURICIA NATIVÍ VDA. DE AGUIRRE y PEDRO GONZALO AGUIRRE (fallecido) por su comprensión, amor y cariño, especialmente a mi madre por su gran esfuerzo y por ser la más buena del mundo.

A MIS HERMANOS: Por brindarme su apoyo y comprensión y por alentarme a seguir adelante en los momentos difíciles.

A MIS FAMILIARES, COMPAÑEROS Y AMIGOS: por su amistad sincera y palabras de aliento que me brindaron en los momentos más difíciles y así concluir mi formación profesional.

MARÍA ANTELMA AGUIRRE NATIVÍ

A DIOS TODOPODEROSO: Por haberme dado la fuerza y perseverancia para obtener este triunfo.

A MI PADRE: JOSÉ DIEGO ACOSTA MARTÍNEZ y SOFÍA JOSEFINA ARÉVALO, por su apoyo brindado durante toda mi carrera.

A TODOS MIS HERMANOS: En especial a mi hermana HORTENSIA por brindarme su apoyo incondicionalmente.

A MIS AMIGAS: LISET MEJÍA MELARA y ROSMERY MEJÍA por haberme brindado su cariño y comprensión.

MARÍA ELENA ACOSTA ARÉVALO

INDICE

	PAG.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I	
- GENERALIDADES SOBRE EL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL Y UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE, MARCO TEORICO SOBRE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y PLAN FINANCIERO.....	1
1. GENERALIDADES SOBRE EL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL (MSPAS).....	1
1.1 Generalidades del Municipio y la Unidad de Salud de Tonacatepeque del departamento de San Salvador.....	5
1.2 Importancia de la Unidad de Salud.....	8
1.3 Objetivos de la Unidad de Salud.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4 Descripción de Funciones de las Unidades Organizativas.....	10
1.4.1 Unidad de Administración.....	10
1.4.2 Unidad de Comité Técnico.....	10
1.4.3. Unidad de Secretaria.....	11
1.4.4. Unidad de Enfermería.....	11
1.4.5. Unidad de Saneamiento Ambiental.....	12
1.4.6. Unidad de Laboratorio.....	12
1.4.7. Unidad de Médicos Consultantes.....	12

1.4.8.	Unidad de Odontología.....	13
1.4.9.	Unidad de Farmacia.....	13
1.4.10.	Unidad de Citología.....	13
1.4.11.	Unidad de Archivo.....	13
1.4.12.	Unidad de Colecturía.....	13
1.4.13.	Unidad de Servicios Generales.....	13
1.5.	MARCO TEÓRICO SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
1.5.1.	Conceptos.....	14
1.5.2.	Importancia de la Planeación Estratégica.....	15
1.5.3.	Definición de Misión y Visión.....	15
1.5.3.1.	Definición de Misión.....	15
1.5.3.2.	Definición de Visión.....	16
1.6	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	16
1.6.1.	Planeación.....	16
1.6.2.	Organización.....	16
1.6.3.	Dirección.....	17
1.6.4.	Control.....	17
1.7.	MARCO TEORICO SOBRE EL PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO.....	18
1.7.1.	Definición del Plan.....	18
1.7.2.	Importancia del Plan.....	18
1.7.3.	Plan Estratégico.....	19

1.7.3.1.	Definición de Planes Estratégicos.....	19
1.7.3.2.	Importancia del Plan Estratégico.....	19
1.7.3.3.	Objetivos del Plan Estratégico.....	20
1.7.4	Plan Financiero.....	20
1.7.4.1.	Definición del Plan Financiero.....	20
1.7.4.2.	Importancia del Plan Financiero.....	21
1.7.4.3.	Etapas del Plan Financiero.....	22
1.8.	FUNCIONES EMPRESARIALES.....	22
1.8.1.	Función Financiera.....	22
▪	Planeación Financiera.....	22
▪	Objetivos Financieros.....	23
▪	Objetivo Liquidez.....	24
▪	Efectivo.....	24
▪	Activo.....	24
▪	Estrategias.....	25
1.9.	Concepto de Fondo.....	25
▪	Obtención de Fondos.....	26
▪	Fuentes Internas.....	26
▪	Fuentes Externas.....	27
1.10	ESTRATEGIAS PARA LA OBTENCION DE FONDOS.....	27

CAPÍTULO II	
DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUNCIÓN FINANCIERA DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE.....	
	28
2.	INVESTIGACIÓN SOBRE EL PROBLEMA.....
	28
2.1.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....
	28
2.1.1.	General.....
	28
2.1.2.	Específicos.....
	28
2.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....
	29
2.3.	PROCESO PARA LA OBTENCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....
	29
2.3.1.	TIPO DE ESTUDIO.....
	29
2.3.1.1.	EXPLORATORIO.....
	29
2.3.1.2.	DESCRIPTIVO.....
	30
2.3.2.	FUENTE DE DATOS SECUNDARIOS.....
	30
2.3.3.	FUENTE DE DATOS PRIMARIOS.....
	30
2.3.4.	DETERMINACION DEL UNIVERSO.....
	30
2.4.	EVALUACIONES SOBRE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS JEFES DE CADA UNIDAD ORGANIZATIVA.....
	31
2.4.1.	Planeación.....
	31
2.4.1.1.	Objetivo.....
	31
2.4.1.2.	Políticas.....
	32
2.4.1.3.	Estrategias.....
	32
2.4.1.4.	Programas.....
	33

2.4.1.5. Procedimientos.....	34
2.4.1.6. Presupuesto.....	34
2.4.2. Organización.....	39
2.4.3. Dirección.....	40
2.4.3.1. Liderazgo.....	40
2.4.3.2. Comunicación.....	40
2.4.3.3. Motivación.....	40
2.4.4. Control.....	41
2.4.4.1. Control Interno.....	41
2.4.4.2. Control Externo.....	41
2.5. CONCLUSIONES.....	42
2.6. RECOMENDACIONES.....	44

CAPITULO III	
DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE.....	46
3. PLAN SOBRE LA ASIGNACIÓN, OBTENCIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE.....	46
3.1. PLAN PARA LA ASIGNACIÓN DE FONDOS.....	46
3.1.1. Objetivos.....	46
3.1.2. Políticas.....	46
3.1.3. Rubros de Gastos de la Unidad de Salud de Tonacatepeque.....	48
3.1.4. Asignación Presupuestaria para satisfacer los gastos de la Unidad de Salud de Tonacatepeque.....	52
3.2. ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER FONDOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEFICITARIAS DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE.....	53
3.2.1. Formulación de Estrategias.....	55
3.3. CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS.....	75
3.4. PLAN PARA CONTROL DE FONDOS.....	80
3.4.1.1. Objetivo.....	80
3.4.1.2. Políticas.....	80
3.5. DISEÑO DE UN CONTROL INTERNO PARA LAS ESTRATEGIAS.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	98

RESUMEN

El origen de esta investigación se fundamenta en la necesidad que tienen las Instituciones Públicas, que en su mayoría carecen de Instrumentos Administrativos que les facilite y les ayude a establecer el logro de los objetivos, haciendo uso de la política de la Universidad de El Salvador (UES), de aportar a las Instituciones Públicas herramientas técnicas administrativas que les ayude al buen funcionamiento y desarrollo de sus actividades.

A través de esta investigación se propone el "Diseño de un Plan Financiero Estratégico para la Unidad de Salud de Tonacatepeque del Departamento de San Salvador", con el propósito de mejorar el control de los recursos financieros.

Esta investigación tuvo como propósito fundamental brindar a la unidad de salud una herramienta administrativa que le sirva de guía para implementar nuevas estrategias que permita la obtención de fondos, para ofrecer un mejor servicio a los pobladores de Tonacatepeque, tomando como base el proceso administrativo que le permita optimizar la utilización de los recursos financieros para lograr obtener un eficiente funcionamiento en sus actividades; razón por la cual se hizo necesario diseñar un Plan Financiero Estratégico.

Para ello se realizó una investigación bibliográfica la cual implicó la consulta de libros, tesis, revistas, manual de clasificación para las transacciones del sector público y la ley del sistema de ahorro para pensiones (SAP); la que tuvo como complemento a la investigación de campo, estructurando una guía de preguntas para facilitar la realización de las entrevistas a los jefes de cada unidad organizativa de la institución.

Con la información obtenida se organizó el análisis de la situación actual de los recursos financieros y determinándose las necesidades que tiene la unidad de salud.

La investigación permite concluir que la Unidad de Salud de Tonacatepeque tiene deficiencias presupuestarias, debido a que los recursos financieros que le son asignados por el presupuesto nacional no son lo suficientes para solventar las necesidades; por lo que se hace necesario realizar actividades que les permita recaudar fondos y poder solventar el déficit que actualmente la institución tiene; por lo que se recomienda que ejecuten el Plan Financiero Estratégico.

INTRODUCCIÓN

La atención de la salud es primordial y relevante para el desarrollo económico y social del país, por otra parte el incremento poblacional en El Salvador implica un incremento en la demanda del servicio médico, el cual es proporcionado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), a través de las diferentes unidades de salud.

El presente estudio denominado como Plan Financiero Estratégico, surge con la necesidad de proporcionar a la Unidad de Salud de Tonacatepeque del Departamento de San Salvador, una herramienta administrativa que le sirva de guía para implementar nuevas estrategias y con el fin de obtener y controlar los recursos financieros, logrando solventar el déficit presupuestario actual de la institución; y poder brindarles a los pobladores de Tonacatepeque un mejor servicio de salud en forma eficiente.

La investigación contiene tres capítulos estructurados en forma ordenada, motivando a que su implementación sea útil a los fines de la institución.

En el primer capítulo se hace referencia al origen y generalidades del Ministerio de Salud y Asistencia Social (MSPAS), así como generalidades del Municipio y la Unidad de Salud de Tonacatepeque.

También se incluye un Marco Teórico de la Planeación Estratégica, Plan Estratégico y Plan Financiero, contemplando conceptos de diferentes autores, con el propósito de obtener un mejor conocimiento del tema en estudio.

El segundo capítulo comprende el diagnóstico de la situación financiera actual de la Unidad de Salud de Tonacatepeque del Departamento de San Salvador; dentro de los hallazgos más relevantes son las deficiencias presupuestarias, razón por la cual la institución no desarrolla las actividades en su totalidad.

Dicha propuesta se detalla en el tercer capítulo, pretendiendo contribuir con una herramienta administrativa para la obtención y control de los recursos financieros con la ejecución del Plan Financiero Estratégico.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE EL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL Y UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE, MARCO TEORICO SOBRE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y PLAN FINANCIERO.

1. GENERALIDADES SOBRE EL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL (MSPAS).

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), desde su creación, a principios del siglo, ha estado empeñado en conocer y aplicar los constantes avances tecnológicos relacionados con la Ciencia Médica al servicio de los seres humanos con el fin de salvaguardar la salud y mantener erradicados todos los problemas que puedan afectarla.

La Asistencia Pública ha sido un proceso en donde el Estado ha venido creando diferentes entes para un mismo fin.

A continuación se detallan algunas de las fechas trascendentales de los cambios que desde 1920 ha tenido para ser transformado en lo que hoy es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS).

En 1926 el Poder Ejecutivo creó a través de la Subsecretaría de Beneficencia “El Servicio de Asistencia Médica Gratuita”, cuya finalidad era prestar auxilio oportuno y eficaz a los

enfermos pobres. Con el propósito de brindar una mejor atención a la problemática de la salud.

En 1945 por acuerdo No. 730 del Ministerio dentro de las tarifas de servicios hospitalarios quedó establecido que los enfermos de consulta externa y no hospitalizado pagarían una tarifa especial por los servicios de asistencia médica; por acuerdo No. 3 del 11 de enero de 1947 el Ministerio de Asistencia Social en consulta externa establece el servicio gratuito para los pobres. En la actualidad es cobrada una cuota voluntaria, con el fin de cubrir las necesidades que se presenten.

El 22 de octubre de 1946 por Decreto Legislativo No. 134, se determinó que el Ministerio de Salud y Asistencia Social, el cual se convierte por Decreto Legislativo No. 521 publicado en el Diario Oficial No. 57 del 10 de marzo de 1950 en “Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”, manteniendo este nombre hasta la fecha.

En 1963 se fusionan las antiguas direcciones de Hospitales y de Sanidad y se elabora la Dirección General de Salud con la función de organizar y ejecutar todos los programas de prevención, fomento y recuperación de la salud.

A fines de 1963 se inicia la organización de patronatos, cuya mayor fuente de ingresos son las contribuciones voluntarias de los pacientes. Con el propósito de solventar las necesidades demandadas por los pacientes.

La Ley de Patronatos de Centros Asistenciales entró en vigor en diciembre de 1960; el primer patronato que se fundó bajo esta Ley fue el de la Unidad de Salud de Soyapango en

1961. Por mandato constitucional el Estado únicamente proveerá servicios médicos curativos gratuitos a los indigentes de acuerdo a la Ley, el personal del MSPAS no maneja estos fondos, sino los patronatos que los recaudan con autorización y a solicitud de los Directores de cada servicio de salud.

Sus ingresos sirven para complementar los gastos cuyos rubros no pueden ser llenados con el presupuesto regular del (MSPAS).

Se elabora en 1963 el primer plan decenal de salud, y por acuerdo a la política de integración de actividades preventivas y curativas desaparecerán los Centros de demostración sanitaria y se convierten en unidades de salud.

Según el Plan Decenal las cinco actividades básicas de los programas de Salud son: Hospitalización, Consulta, Vacunación, Visita por Enfermera e Inspección Sanitaria.

A partir de 1965 el (MSPAS) establece los controles de las embarazadas y niños sanos bajo la responsabilidad de las enfermeras graduadas y supervisión de los médicos, debido a que exista mucha demanda.

En los últimos años el (MSPAS) ha efectuado 2 reorganizaciones, la primera en el quinquenio 85-89 y la segunda actualmente debido a los cambios que ameritaban y contemplados en el manual de clasificación de puestos de creación reciente.

Durante los últimos años las Instituciones del Sector Salud han obtenido importantes logros en la mejoría de las condiciones de salud de la población, especialmente mediante el combate a enfermedades infecto contagiosas que caracterizan a los perfiles epidemiológicos de países en vías de desarrollo, habiéndose logrado la erradicación o el control de algunas de las principales causa de mortalidad y morbilidad en nuestro medio, tales como: la poliomielitis, el sarampión y el paludismo. También se han realizado esfuerzos tendientes a la modernización institucional de las principales entidades del Sector Salud.

Pero esos esfuerzos han sido insuficientes y han carecido de un enfoque sectorial y una visión integral y de largo plazo, por lo cual el sector salud todavía adolece de fallas y vacíos que configuran una situación débil en su estructura y funcionamiento, lo cual se denota en algunas manifestaciones en el orden político, económico, social, institucional y legal.^{1/}

^{1/} Revista NOTISALUD Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Diciembre de 1994

1.1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

El sujeto de estudio de esta investigación es la Unidad de Salud de Tonacatepeque, la cual se ubica en el Municipio de Tonacatepeque que forma parte de la Zona Norte del Departamento de San Salvador; teniendo una extensión territorial de 69.34 km. Y un área Rural de 67 Km.

Para el año de 1998, la población total de Tonacatepeque era de 16362 habitantes, de los cuales 7604 corresponden al Area Urbana y 8758 habitantes en el Area Rural.

La actividad Económica a la cual se dedica la población es la agricultura, cultivando principalmente maíz, frijol, verduras y tabaco.

El clima del Municipio es tropical, manteniendo una temperatura entre 22 y 28 grados centígrados, siendo propicio para cosechar estos cultivos.

En el Municipio de Tonacatepeque, el área urbana cuenta con agua potable y alcantarillados; esto les permite tener servicios sanitarios de lavar, evitando así la contaminación; y en la zona rural se hace uso de letrina abonera o de fosa común y por esta razón hay una mayor contaminación. La basura de la ciudad es recolectada diariamente por el tren de aseo Municipal, para ello se hace uso de dos camiones uno es destinado para recolectar la basura de la ciudad y el otro se utiliza en la Colonia San José Las Flores y Distrito Italia.

La ciudad de Tonacatepeque cuenta con una Unidad de Salud, la cual es una entidad de carácter público adscrita bajo la dirección del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, con el objetivo de brindar servicio a la Comunidad y su alrededor la cual fue fundada en 1954, siendo el único centro asistencial médico permanente que existe, en la localidad de Tonacatepeque.

La Unidad de salud en su inicio, estaba ubicada contiguo a la Alcaldía Municipal de la mencionada ciudad en el Barrio San Nicolás, en donde las instalaciones ocupaban un espacio reducido, por lo que resultaba ineficaz para la prestación de los servicios, redundando en el incumplimiento de la demanda de la población; tal situación dio origen a la integración de un patronato que juntamente con la Alcaldía Municipal se plantearon el objetivo de edificar instalaciones adecuadas; mediante la búsqueda de financiamiento a través del Fondo de Inversión Social (FIS), cuyas instalaciones se inauguraron el 24 de abril de 1996.

La Unidad de Salud presta los siguientes servicios:

Problemas bucales, epidemias, vacunación, control infantil, control materno y consulta médica.

Cuenta con 2 dispensarios, uno en el Caserío Los Erroas de Cantón Malacoof y otro en el Caserío El Transito¹, donde se prestan todos los servicios cada 15 días; los demás caseríos se atienden con todos los servicios una vez por mes.

Este es un servicio móvil, donde utilizan las instalaciones de casas comunales, escuelas y casas particulares brindándoles un servicio medico mas cercano.

La Unidad de Salud atiende consulta en los siguientes horarios: De 8:00 a.m. a 11:00a.m. y 1:00 p.m. a 4:00 p.m. y los días sábados atienden curaciones e inyecciones de 8:00 a.m. a 11:00 a.m.

Una vez por mes se realiza una feria de salud en todos los cantones.

La Institución cuenta actualmente con 29 empleados entre los que se encuentran:

5 Médicos

1 Laboratorista

7 Enfermeras auxiliares

4 Enfermeras graduadas

10 Promotores de salud

3 Inspectores de saneamiento

1 Supervisor de inspectores

1 Secretaria

2 Ordenanzas

1 Nutricionista

1 Odontólogo

Las unidades de salud son dirigidas por un medico especialista.

1.2. IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE SALUD

La Unidad de Salud de Tonacatepeque fue fundada con el propósito de brindar consulta general a la población dando una mayor cobertura en la atención al paciente, con el propósito de que exista menos gente enferma.

1.3. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE SALUD

1.3.1. Objetivo General

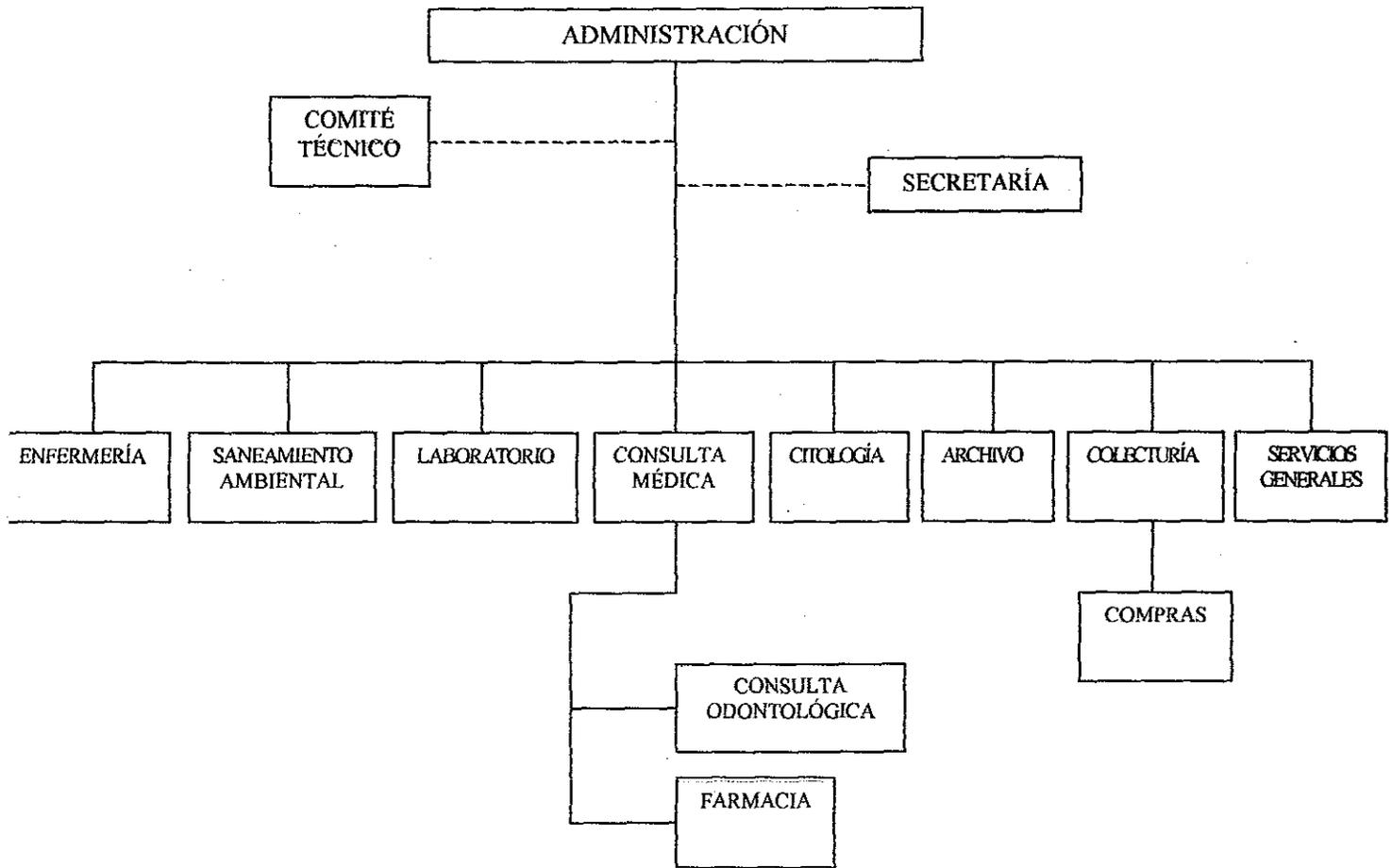
Fomentar y restablecer la salud de los habitantes mediante una atención eficaz y eficiente, para disminuir los índices de mortalidad, morbilidad y epidemias de la población.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Brindar atención médica a las personas que solicitan el servicio.

- Divulgar programas de salud con el propósito de prever enfermedades.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE



_____ Línea de Autoridad
 - - - - - Línea de Coordinación
 Ver Anexo I.

Nota: Este organigrama ha sido elaborado con base a nuestra investigación, ya que en la Unidad de Salud no existe un organigrama formal.

1.4. DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS.

En la investigación se definen cada una de las unidades organizativas las cuales se describen en los siguientes componentes.

1.4.1. Unidad de Administración

La Administración es desarrollada por el director, quien es el medico, en esta unidad en la cual se ejercen las siguientes funciones: planificar, organizar, dirigir, autorizar y revisar la compra de materiales, medicamento, papelería y útiles de oficina. Citando como ejemplo la compra de medicamento, planificando la cantidad necesaria y organizando la de mayor prioridad, dando orden a la compra del medicamento requerido y por último revisa la mercadería. Además realiza la función de representación de la Unidad, toma de decisiones (dar permiso al personal autorización de gastos), sustitución de personal en caso que un médico no se presente a sus labores.

1.4.2. Unidad de Comité Técnico.

Este comité técnico esta conformado por las jefaturas siguientes: Dirección, Enfermería, y Saneamiento Ambiental.

Este es el responsable de.

- Evaluar , controlar e impulsar programas, tales como.

Materno infantil, lactancia materna, control de embarazadas, control de vectores (insectos, roedores y otros), tercera edad, vacunación humana y canina, Síndrome de Inmunodeficiencia adquirida SIDA, trabajadoras del sexo, grupos de adolescentes, atención y planificación familiar y consulta externa;

- Realizar cambios de la estructura establecida en la institución (tiene la facultad de reestructurar el horario del personal y cambios en la estructura física);
- Tratar asuntos del personal;
- Evaluar los problemas de la Institución;
- Realizar informes;
- Abordar las proyecciones con la comunidad;
- Velar por el buen uso de los recursos con que cuenta la institución;
- Planificar jornadas y campañas;
- Coordinar con otras instituciones.

1.4.3. Unidad de Secretaria.

Las funciones que realiza la secretaria son: Llevar el control de toda la documentación administrativa de la Institución en forma ordenada, también es la encargada de la recepción y redacción de cartas.

1.4.4. Unidad de Enfermería.

La función de la enfermera es dar asistencia a los médicos en la preparación del paciente (toma temperatura, peso, talla, presión arterial, inyección, curación, control de niños sanos, control de embarazo toma de citología, control de planificación familiar, visitas domiciliarias), educación (charlas al paciente], docencia (retroalimentación), llevar la cadena de frío (vigilar que no se rompa la cadena de frío, ver que no se abra mas de dos veces el refrigerador, y controlar que la vacuna no este vencida), clasificación de los pacientes atendidos (cuantos fueron atendidos de consulta general, cuantas vacunaciones)

defensora del paciente, velar que la unidad de salud este en buenas condiciones y equipar la clínica.

1.4.5. Unidad de Saneamiento Ambiental.

La unidad de saneamiento ambiental tienen como propósito velar por la higiene en beneficio de todos los pobladores, la cual se encarga de hacer fumigaciones, en coordinación con otras instituciones (Alcaldía), dar seguimiento y observación cuando un paciente ha sido mordido por un perro, coordinar a los promotores de salud (abastecimiento del equipo necesario), muestra para exámenes bacteriológicos o más bien establecer si el agua está óptima para el consumo humano.

1.4.6. Unidad de Laboratorio.

Esta unidad se encarga de apoyar los servicios médicos mediante la realización de los diferentes exámenes (hemograma, orina, y heces).

1.4.7. Unidad de Médicos Consultantes:

Imparten consultas médicas, realizando un diagnóstico de los síntomas que padece el paciente, brindando el tratamiento adecuado; también realizan brigadas médicas que consisten en visitar los caseríos ofreciendo los servicios médicos; Asimismo tiene la función de la educación sobre medidas higiénicas la cual se refiere a orientar al paciente. En cuanto al tratamiento a seguir de las enfermedad diagnosticada.

1.4.8. Unidad de Odontología.

La función en esta unidad es la de resolver problemas bucales-dentales tales como: hacer rellenos, extracciones y limpieza bucal a los pacientes.

1.4.9. Unidad de Farmacia.

En dicha unidad se despacha y se controla el medicamento recetado por los médicos de acuerdo al respectivo diagnóstico.

1.4.10. Unidad de Citología.

Es una unidad especializada en la cual el médico se encarga de realizar el examen de citología, y dar su respectiva respuesta.

1.4.11. Unidad de Archivo.

En esta unidad se elaboran los expedientes clínicos así como su custodia, y además se anexan a los expedientes de los pacientes los resultados de los exámenes médicos.

1.4.12. Unidad de Colecturía.

Se encarga de ejercer la función de caja llevando los controles tales como: los ingresos provenientes de las consultas médicas, y a la vez llevar el registro de los gastos durante todo el año.

1.4.13. Unidad de Servicios Generales.

Son los encargados de la limpieza en general, así como también de repartir la correspondencia tanto interna como externa.

1.5. MARCO TEORICO SOBRE LA PLANEACION ESTRATEGICA

1.5.1. Conceptos

Planeación Estratégica: Según George Steiner “Es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los bienes buscados”^{2/}

Según Stanton, Etzel y Walker en su obra la Planeación Estratégica la definen así: “Establece metas a largo plazo y formula estrategias amplias para lograrlas”. Estas metas y estrategias para todas las empresas o compañías se convierten después en la estructura que sirve para planear en diferentes áreas funcionales. La planificación en toda compañía toma en cuenta los requerimientos y capacidades de las organizaciones en sus áreas de probación, finanzas, investigaciones y desarrollo de recurso humano y Marketing.^{3/}

Para la investigación que se esta realizando ha sido retomada la Teoría de Steiner por sus elementos básicos para interpretar los datos obtenidos de la realidad pues su enfoque es generalizado y aplicado a cualquier tipo de organización y funciones de la misma; a diferencia de otros autores que se especifican en la aplicación de la planeación estratégica a un área determinada tales como:

Mercadotecnia, finanzas y costos.

^{2/} Steiner George “Planeación Estratégica”, Editorial CECSA, 18ª reimpresión, México, año 1995 pag. 20

1.5.2. Importancia de la Planeación Estratégica

Es importante ya que pretende expresar la fijación de objetivos a largo plazo tomando en cuenta la misión, visión y valores que ayudaran a establecer las metas y estrategias que solventaran las necesidades en el futuro.

1.5.3. DEFINICION DE MISION Y VISION.

1.5.3.1. Definición de misión

“Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, él porque esta usted en él, a quien sirve los principios y valores bajo los que pretende funcionar”^{4/}

La misión para toda Institución es la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La Misión de la Unidad de Salud es prestar servicios médicos para mejorar la salud de los habitantes de la ciudad de Tonacatepeque.

^{3/}Stanton William J., Michael J., Etzel, Walker Bruce, “Fundamentos de Marketing”, México, Mc. Graw Hill, 9ª Edición año 1995 pag. 613.

1.5.3.2. Definición de visión

“Es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su empresa o institución a los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes”.

La visión de la Unidad de Salud es tener una instalación adecuada, equipo médico sofisticado y los recursos necesarios para lograrlo.

1.6. PROCESO ADMINISTRATIVO

En la actualidad hay una gran diversidad de criterios en cuanto a las actividades básicas del Proceso Administrativo, pero para efectos de este estudio se tomarán en cuenta solamente cuatro: Planeación, Organización, Dirección y Control.

1.6.1. Planeación.

La planeación es importante al formular las estrategias, es aquí donde se expresa de manera precisa todas las actividades para proyectarse al futuro. Debe hacerse una revisión de los objetivos actuales, políticas, estrategias, programas, procedimiento y presupuesto, además de un análisis ambiental que sirva para el establecimiento de planes estratégicos.

1.6.2. Organización

La Organización establece relaciones de autoridad, tareas y funciones, que mediante el esfuerzo coordinado se logran los objetivos generales de una empresa. En cuanto más

⁴¹ Morrisey George L. Planeando con Morrisey Pensamiento Estratégico, Ej. 1 Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México D.F. Año 1996 pag. 7.

organizada este una empresa estará capacitada para formular y ejecutar estrategias en forma más efectiva, por lo cual deberá tomar en cuenta una revisión completa donde se analicen la distribución de actividades, la delegación de autoridad, la comunicación y la distribución jerárquica.

1.6.3. Dirección

La Dirección es el proceso que influye sobre las personas para que se afanen con voluntad y entusiasmo en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Sin embargo, todas las funciones administrativas de poco servirán si los administradores no comprenden el factor humano y no saben como dirigir a las personas de modo que produzcan los resultados deseados.

1.6.4. Control

El control se refiere a una evaluación de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Este control debe realizarse en las diferentes áreas funcionales de la empresa con el propósito de evaluar de forma efectiva las estrategias en todas las funciones que la integran.

El proceso Administrativo que ha sido retomado es del Autor Harold Koontz

1.7. MARCO TEORICO SOBRE EL PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO

Los conceptos definidos posteriormente servirán para el conocimiento y desarrollo de la investigación.

1.7.1. Definición de plan

“Es un documento que identifica los resultados específicos que necesita lograr dentro de un tiempo establecido (por lo general un año)”^{5/}

Es un documento donde se plasma las metas y objetivos que se pretende lograr en el futuro por lo tanto se deben concretar los puntos de una situación de tal manera que sea factible de ordenarlas.

1.7.2. Importancia del plan.

El hacer un plan es importante porque permite nuevos pensamientos, y además nos permite anticiparnos a fenómenos, por esa razón todos los miembros deben formular planes, según las circunstancias lo requieran, si se trata de un jefe asumirá la coordinación de los planes de esa unidad y formulará un programa general.

También los planes son importantes porque contribuyen a la consecución de los objetivos, muchos administradores y directores elaboran planes para realizar sus gestiones administrativas.

^{5/} Morrisey George L. Planeando con Morrisey Pensamiento Estratégico, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México D.F. Año 1996 pag. 7.

1.7.3. PLAN ESTRATEGICO

1.7.3.1. Definición de planes estratégicos

“Son planes que cubren a toda la organización que establecen los objetivos generales de la organización y que buscan colocar la organización en términos de su ambiente”

“Son los que identifican los principales pasos o puntos de referencia que se requieren para avanzar hacia los objetivos a largo plazo”.^{6/}

De acuerdo a las definiciones anteriores plan estratégico es: “Un conjunto de instrumentos que permiten a la empresa ver su que hacer en la perspectiva de su entorno actual y futuro, esto es, valorar sus efectos en los empleados, clientes, competidores y demás elementos valiosos para ella. Como consecuencia de esa capacidad, esos instrumentos deben permitirle simular modificaciones en su que hacer, hasta encontrar el modo mas adecuado de alcanzar los resultados que se propone.

1.7.3.2. Importancia del plan estratégico

Es importante porque es un instrumento que permite determinar el que hacer de la empresa en una perspectiva de sus efectos en las entidades del entorno que interesan; a la vez permite simulaciones para optimizar la forma de alcanzar lo que se propone desarrollando un pensamiento estratégico, esto es, el hábito de que cada decisión debe

^{6/} Morrisey George L. Planeando con Morrisey Planeación a Largo Plazo Prentice Hall. Hispanoamérica, S.A. México 1996.

tomarse dentro del marco de referencia de los efectos que tendrá en el entorno inmediato, de medio y largo plazo, en el vive y vivirá de la empresa.

1.7.3.3. Objetivos del plan estratégico

Un planteamiento estratégico contempla tres niveles de objetivos:

- Optimización de lo que se está haciendo.
- Mejoramiento del posicionamiento de la empresa en el entorno actual y
- La forma en que se puede cambiar el entorno para hacerlo más favorable.

Sin embargo, es indudable que cada empresa tiene derecho de escoger si se concentrará en uno dos o tres niveles, dependiendo de cuáles son los aspectos que le interesan en cada oportunidad.

1.7.4. PLAN FINANCIERO

El manejo del Recurso Financiero resulta fundamental para el mantenimiento y desarrollo de toda organización es por ello que requiere de métodos y técnicas que garanticen su uso eficiente mediante la aplicación del proceso administrativo a la función financiera.

1.7.4.1. Definición de plan financiero

"Consiste en determinar por anticipado la cantidad, el tiempo y la duración de los requerimientos financieros con el fin de obtenerlos y utilizarlos adecuadamente para producir ingresos que permitan hacerle frente a compromisos futuros; procurando además

no tener una cantidad excesiva de dinero ocioso; proporcionando alternativas rentables para su inversión y en los peores casos cubrir déficit”^{7/}

1.7.4.2. Importancia del plan financiero

La importancia del plan financiero, radica en que puede ser aplicada a cualquier organización para mejorar la toma de decisiones y permitir establecer objetivos en términos monetarios, los cuales al ser alcanzados beneficien a los empresarios; entre estos objetivos tenemos: la liquidez, la rentabilidad, el aumento de la riqueza de los propietarios. Además, si una empresa proyecta sus requerimientos de fondos estos les facilita a seleccionar fuentes de financiamiento que en cuantía, tiempo, beneficio y riesgo sean las mas adecuadas.

La Unidad de Salud de Tonacatepeque por principio doctrinario no realizan actividades lucrativas; ya que esta es una institución de servicio para la sociedad, pero no por ello está fuera de pretender alcanzar los objetivos financieros, ya que la solvencia económica le permitirá poder dar un servicio más amplio es decir atender un número más alto de pacientes; así mismo, la rentabilidad la obtendrían al hacer eficientes sus actividades (de brindar servicio), lo cual mejoraría el servicio que brindan a la comunidad beneficiando a muchas familias de escasos recursos económicos; objetivo que puede compararse con el de una empresa lucrativa de aumentar la riqueza de los propietarios, por lo que resulta fundamental que la unidad de salud de Tonacatepeque planifique la adecuada captación, uso y recuperación del recurso financiero que posean y requieran.

^{7/} Fernández Arena, José Antonio, Proceso Administrativo. México, Editorial DIANA, 8ª impresión de la primera edición, 1984.

1.7.4.3. Etapas del plan financiero

Las etapas del plan financiero requieren de llevar un orden sistemático; con el objetivo de obtener mejores resultados siendo los más importantes los siguientes:

Establecer las metas y objetivos financieros de la organización.

Pronosticar y evaluar las condiciones que afectan la realización de las metas planteadas.

Proyectar y programar las operaciones en términos de pronóstico para las ventas producción, costo de producción, costo de ventas, gastos de administración y de ventas y Estado de Resultados.

1.8. FUNCIONES EMPRESARIALES

Las funciones empresariales están conformadas por la función de Producción, función de mercadotecnia y función financiera.

El propósito de la investigación esta fundamentada en conocer la función financiera.

1.8.1. LA FUNCION FINANCIERA.

☛ Planeación financiera

En aumentar hasta donde sea posible el monto del pago de dividendos en el corto plazo, manteniendo un equilibrio con otros objetivos.

Políticas y Estrategias Financieras Conceptos e Importancia.

“La planeación financiera consiste en la selección de un curso de acción que considerando las necesidades del financiamiento de una empresa proyecta la obtención de fondos, en

cuantía, oportunidad y costos convenientes, así como su utilización y recuperación con la rentabilidad deseada, en aras de optimizar la inversión de los recursos.”^{9/}

❖ Objetivos financieros.

Son los que sirven de parámetro de acción a los ejecutivos para la toma de decisiones, los cuales buscan:

- Determinar las fuentes de ingresos para la empresa.
- Determinar necesidades de financiamiento y evaluar las diferentes alternativas.
- Prever el cumplimiento de las obligaciones contraídas con las distintas fuentes de financiamiento.
- Proyectar los resultados de la empresa.

La consecución de estos objetivos, garantiza la continuidad de la empresa y la satisfacción de los propietarios.

❖ Objetivo liquidez

Es la capacidad que tiene la empresa para cubrir oportunamente y a medida que vengán sus compromisos de pago con los trabajadores y empleados, los proveedores, el fisco, instituciones de crédito y todas aquellas personas e instituciones con quienes los ha contraído.

^{9/} Gilberto De León Avalos y otros Trabajo de Graduación sobre “El diseño de un modelo alternativo de administración financiera para las Cooperativas integradas al proyecto San Carlos Lempa en el Departamento de San Vicente, UES.

La consecución de este objetivo garantiza una buena reputación crediticia; y a los propietarios, una disponibilidad de fondos en el momento en que éstos lo soliciten.

En la Unidad de Salud el objetivo de liquidez es importante, ya que así la Institución tendría la capacidad de solventar sus obligaciones como son pagarle oportunamente a sus empleados que son contratados por la Institución; Además en el caso que una máquina se dañe la unidad pueda cubrir gastos de reparación.

❖ Efectivo

Invertir en valores de fácil recuperación, el excedente de efectivo que no sea inmediatamente necesario.

Mantener un fondo de caja chica para los desembolsos pequeños, que por su mayor conveniencia se realizan en efectivo.

Contar con el efectivo mínimo necesario para cubrir las obligaciones de los próximos tres meses.

Mantener saldos de efectivos convenientes para aprovechar los descuentos por pronto pago, ofrecidos por los proveedores.

❖ Activo

La cantidad de activo circulante debe ser suficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo.

Los créditos concedidos por la empresa deben contar con garantía razonable.

Conceder créditos únicamente a clientes calificados sujetos de crédito.

El nivel de inventario de materia prima debe ser tal que garantice la continuidad del ciclo de producción.

En la adquisición de activos fijos se elegirá la alternativa que ofrezca la más rápida recuperación de inversión y mejoras tecnológicas.

✦ Estrategias

Se necesita analizar con cuidado la situación y condiciones de la empresa, en cuanto a que los recursos sean aprovechados ventajosamente a fin de alcanzar una mejor posición dentro que necesitan ser reforzadas.

La determinación de estrategias que se pueden establecer es numerosas, de acuerdo a circunstancias que se presenten.

1.9. CONCEPTO DE FONDO:

“Dinero en efectivo, valores o en otros activos depositados a nombre del apoderado o administrador fiduciario, con objeto de que los administre de la forma que el contrato fideicomiso establezca”.^{10/}

En las Instituciones Hospitalarias, Clínicas y Unidades de Salud, estos dependen del sector a que pertenezcan, los recursos financieros disponibles son los que provienen de

^{10/} J.M. Rosemberg Diccionario de Administración y Finanzas, Biblioteca Centrum, Barcelona. Rosemberg, J. M., Diccionario de Administración y Finanzas, España, Ediciones CENTRUM, S/fecha, 640 pág. Biblioteca, Martes Centrum (BMC)

subvenciones particulares o de sectores privados y sirven para hacerle frente a las actividades de atención médica y otros.

En la Unidad de Salud los fondos serán: el dinero y valores disponibles, conque se financian los servicios médicos y gastos administrativos involucrados en la operatividad de dicha institución.

Los fondos juegan un papel muy importante dado que ninguna empresa ya sea pública o privada podría operar sin ellos.

❖ Obtención de fondos

El administrador Financiero tiene una de las responsabilidades más importantes dentro de la empresa; la obtención de los fondos necesarios para que esta opere adecuadamente.

Para la obtención de fondos, cuenta con dos fuentes de financiamiento:

Fuentes internas y fuentes externas.

❖ Fuentes internas

Las fuentes internas están definidas por dos categorías la de los proveedores o socios y las utilidades no distribuidas. Estas son los recursos con los que cuenta la empresa para hacerle frente a sus obligaciones de inmediato a corto plazo y la actividad económica que genere.

☛ Fuentes externas

Si los flujos de salida de efectivo son mayores a las de entrada, y si el saldo de efectivo es insuficiente para absorber el faltante, el administrador financiero se verá obligado a recurrir a las fuentes externas de financiamiento, las que pueden ser a corto y a largo plazo.

1.10. ESTRATEGIAS PARA LA OBTENCION DE FONDOS

Dada la naturaleza que la unidad de salud es una entidad pública, adscrita bajo la dirección del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

La unidad de salud le es asignado un presupuesto limitado, por lo que no logra satisfacer las necesidades que se le presenten.

Por lo que existe la necesidad de buscar alternativas de cómo recaudar fondos, por lo que se le recomienda una serie de actividades que puede realizar tales como:

- fondos recaudados por la propia institución a través de las cuotas voluntarias.
- Recaudación de fondos por medio de rifas.
- Obtención de fondos, mediante la realización de excursiones a lugares turísticos.
- Fondos a través de la venta de un mercado de pulgas.
- Solicitar ayuda a la alcaldía.
- Visitar el club de Leones, para que contribuya con la unidad de salud.
- Crear un comité que gestione ayuda para las necesidades de la unidad de salud.

Todo lo mencionado anteriormente son las diferentes alternativas a realizar que pueden ser viables para la recaudación de fondos.

CAPITULO II
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE
LA FUNCION FINANCIERA DE LA UNIDAD DE SALUD DE
TONACATEPEQUE

2. INVESTIGACION SOBRE EL PROBLEMA

El proceso para obtener la información secundaria y primaria se hizo mediante la consulta de libros, observación directa y entrevista a los jefes de cada unidad organizativa que laboran en la Unidad de Salud de Tonacatepeque.

2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

Los objetivos de la investigación de campo fueron los siguientes:

2.1.1. General

Determinar el diagnóstico de la situación actual referente a la función de la administración financiera, con el propósito de ser utilizado en la elaboración del plan financiero estratégico.

2.1.2. Específicos

- Determinar si la Institución trabaja con base a planes.
- Establecer que procedimientos utilizan en la Unidad de Salud para preparar y ejecutar los planes.
- Elaborar un plan financiero estratégico para la Unidad de Salud de Tonacatepeque.

2.2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

De acuerdo a la investigación exploratoria, los planes elaborados en la Unidad de Salud, no son preparados técnicamente, por lo que las metas planteadas no son realistas, por lo tanto en la ejecución existen diferencias con lo ejecutado y planeado; no hay objetivos ni metas a largo plazo; razón por la cual se justifica el Diseño de un Plan Financiero Estratégico que contenga las bases fundamentales que orienten a los jefes de cada unidad organizativa.

2.3. PROCESO PARA LA OBTENCION DE LA INVESTIGACION

Al efectuar la investigación se empleó el método científico deductivo, partiendo de lo específico a lo general, obteniéndose conclusiones generales para tener una mayor información del fenómeno, se hizo a través de la observación directa y entrevistas a los jefes utilizando una guía de preguntas al momento de realizarla a cada una de las unidades organizativas.

2.3.1. Tipos de Estudio.

La Investigación comprende dos tipos de Estudio:

- Estudio Exploratorio
- Estudio Descriptivo.

2.3.1.1. Exploratorio

Este estudio permitió recabar la información previa, ideas y sugerencias sobre la problemática actual de la Unidad de Salud.

2.3.1.2. Descriptivo

Una vez obtenida la información se continuó con la evaluación de la misma, la cual permitió concluir y plantear las respectivas recomendaciones.

2.3.2. Fuentes de datos secundarios

Durante esta fase de la Investigación se consultaron los documentos relacionados con el tema en estudio, por ejemplo: Libros, tesis de graduación, folletos, boletines, periódicos y revistas. Estos ejemplares proporcionaron datos necesarios relacionados con el plan financiero estratégico.

2.3.3. Fuente de datos secundarios

En esta fase de la investigación se recopiló la información por medio de la observación directa y entrevista realizada a los jefes involucrados en las funciones administrativas.

2.3.4. Determinación del universo

La investigación se realizó en la Unidad de Salud de Tonacatepeque, la cual cuenta con un universo de 29 empleados.

Mediante una entrevista al Director Doctor Félix Valladares, quien sugirió que personal participa en la planeación y toma de decisiones; determinando la muestra de cinco jefes de las unidades siguientes: Unidad de Dirección, Comité Técnico, Secretaria, Enfermería, Saneamiento ambiental, Laboratorio, Consulta Medica, Consulta Odontológica, Farmacia,

Citología, Archivo, Colecturía y servicios generales, con la finalidad de obtener la información adecuada al tipo de investigación.

2. 4. EVALUACION SOBRE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS JEFES DE CADA UNIDAD ORGANIZATIVA.

El Diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Salud se va a estructurar siguiendo las fases del proceso administrativo: Planeación, Dirección, Organización y Control.

2.4.1. Planeación

Dentro de la planeación se establece los objetivos, políticas, estrategias, programas, procedimientos y presupuesto.

2.4.1.1. Objetivo

Los objetivos están encaminados a corto plazo, estos son conocidos por todo el personal, los cuales contienen metas, tanto para la Unidad de Salud en general como para las unidades organizativas.

Brindar servicios médicos a los pobladores del Municipio de Tonacatepeque, mediante una atención eficaz y eficiente, para disminuir los índices de morbi-mortalidad.

- Unidad de Dirección: El objetivo de dicha unidad es supervisar y administrar cada una de las unidades organizativas.

- Unidad de Enfermería: Las metas que se proponen son llevar a cabo la vacunación en su totalidad, que las mujeres se realicen el examen de citología y el control de niños sanos.
- Saneamiento Ambiental: Su propósito fundamental es prevenir enfermedades mediante campañas de fumigación, charlas de cómo potabilizar el agua.
- Unidad de Laboratorio: La función principal de esta es controlar y analizar los diferentes exámenes que se realizan al paciente.
- Unidad de Colecturía: Es controlar los ingresos y egresos por medio de un libro diario.

Se determina que en la Institución no llevan a cabo Planeación a Largo Plazo.

2.4.1.2. Políticas

Las políticas establecidas por la Unidad de Salud son las siguientes:

- En el aspecto financiero se tiene la política de que todos los ingresos y egresos deben de estar registrados.
- Para realizar las compras se llevan a cabo de dos formas una de ellas es autorizada directamente por el director, y la otra es autorizada por el director previa autorización de la Departamental. En ambos casos se realizan tres cotizaciones y las compras son efectuadas al crédito.

2.4.1.3. Estrategias

Las estrategias a seguir para el cumplimiento de las metas y objetivos son:

En el caso del control de niños sanos la estrategia que se efectúa en la Unidad de Salud es que se les brinda atención médica en la mañana y por la tarde, sin costo alguno; para que las mujeres se realicen el examen de citología, son incentivadas obsequiándoles un premio, en la realización de la vacunación se hacen ferias de vacunación en donde se visitan barrios y cantones del Municipio de Tonacatepeque; cuando la Unidad de Salud se queda sin existencia de medicamentos su estrategia es comprarlas al crédito o hacer prestamos a las demás unidades de salud con autorización de la Departamental.

La Institución no tiene ninguna estrategia para la recaudación de fondos, ya que no realizan ningún tipo de actividades.

Existe un comité formado por el Director, Jefe de Enfermería y el Jefe de Saneamiento Ambiental

2.4.1.4. Programas

Respecto a los programas que se desarrollan en la Institución se mencionan los siguientes:

Programas de vacunación, de Saneamiento ambiental, Programas semanal de turnos.

Sin embargo programas para realizar eventos para recaudar fondos no tienen ninguno.

La vacunación es brindada durante todo el año, pero se realizan ferias de vacunación en los meses de julio a septiembre, para prevenir las enfermedades infecto contagiosas.

Con respecto a los programas de Saneamiento Ambiental, estos son llevados a cabo durante todo el año; haciendo campañas de fumigación, potabilización del agua.

2.4.1.5. Procedimientos

Hablando de los procedimientos, en la Unidad de Salud existe un manual de compras en donde se detallan los procedimientos a seguir; como primer paso se realiza tres cotizaciones seleccionando aquella que más convenga a los intereses de la Institución, las cuales son autorizadas por el Director de la Unidad de Salud siempre y cuando sean menores de cinco mil colones. En el caso que los gastos sean mayores de cinco mil colones serán analizados y autorizados por un Comité integrado por el Director Departamental, el Gerente Administrativo, el Jefe de Suministros Departamental y el Director Local.

Para finalizar el proceso es efectuada la compra; y además hay un proceso de atención al paciente que consiste, como primer paso la inscripción, luego toma de presión, peso, temperatura; para continuar la consulta con el médico indicado; y como último paso éste lo remite a que cancele la medicina recetada para que le sea entregada.

2.4.1.6. Presupuesto

En lo que se refiere al presupuesto la Institución presenta un proforma de presupuesto donde exponen sus necesidades para el próximo año para cumplir las metas propuestas.

La responsabilidad de las asignaciones de los fondos, el seguimiento y la ejecución del presupuesto o hace el organismo de la Zona Norte Departamental.

PERSONAL OPERATIVO DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE
PERÍODO: DESDE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000
CUADRO 1

No.	CÓDIGO CONTABLE	NOMBRE DE EMPLEADOS	SALARIO	APORTACIONES DEL ESTADO		AGUINALDO	TOTAL
				A.F.P.	I.S.S.S.		
			Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
1	51101	FELIX EDMUNDO VALLADARES	112,190.00	6,731.40	4,320.00	1,890.00	125,131.40
2	51101	LIDIA IRMA ALVARADO DE THOMAS	84,271.32	5,056.28	4,320.00	1,890.00	95,537.60
3	51101	RICARDO JESÚS URIAS GOMEZ	53,820.00	3,229.20	3,229.20	1,890.00	62,168.40
4	51101	SILVIA MARGARITA OVIEDO MELÉNDEZ	53,820.00	3,229.20	3,229.20	1,890.00	62,168.40
5	51101	SARA DEL CARMEN GUARDADO S.	57,741.96	3,464.52	3,464.52	1,890.00	66,561.00
6	51101	SONIA MARÍA CARTAGENA OSORIO	62,087.28	3,725.24	3,725.24	1,890.00	71,427.76
7	51101	ANA MARÍA DOMÍNGUEZ ERAZO	70,019.64	4,201.18	4,201.18	1,890.00	80,312.00
8	51101	ALBA YANIRA ANZORA ELÍAS	59,215.92	3,552.95	3,552.95	1,890.00	68,211.82
9	51101	MARTA LETICIA DELGADO DE RAMOS	57,582.12	3,454.93	3,454.93	1,890.00	66,381.98
10	51101	GUADALUPE URBANO QUIJANO	56,193.00	3,371.58	3,371.58	1,890.00	64,826.16
11	51101	MARÍA TERESA URBANO SÁNCHEZ	58,125.48	3,487.53	3,487.53	1,890.00	66,990.54
12	51101	JAIME ENRIQUE CALLES TORRES	35,219.16	2,113.15	2,113.15	1,890.00	41,335.46
13	51101	TERESA DE JESÚS GOMÉZ DE ÁVALOS	45,973.56	2,758.41	2,758.41	1,890.00	53,380.38
14	51101	OSCAR ARMANDO ANZORA	41,977.44	2,518.65	2,518.65	1,890.00	48,904.74
15	51101	SABINO HENRÍQUEZ ELIAS	39,199.32	2,351.96	2,351.96	1,890.00	45,793.24
16	51101	MARÍA NATIVIDAD PÉREZ DE GONZALEZ	40,411.58	2,424.69	2,424.69	1,890.00	47,150.94
17	51101	ELMER ALCIDES SALDOVAL ANZORA	40,803.00	2,448.18	2,448.18	1,890.00	47,589.36
18	51101	LUIS ALFREDO RIVAS	39,661.56	2,379.69	2,379.69	1,890.00	46,310.94
19	51101	JOSÉ ARMANDO TORRES	39,661.56	2,379.69	2,379.69	1,890.00	46,310.94
20	51101	VOBY ANYELO MARTÍNEZ	38,552.04	2,313.12	2,313.12	1,890.00	45,068.28
21	51101	SILVIA BEATRIZ PARADA LEMUS	38,182.08	2,290.92	2,290.92	1,890.00	44,653.92
22	51101	SABAS NICOLAS CORDOVA	38,070.00	2,284.20	2,284.20	1,890.00	44,528.40
23	51202	MEDICO DE CONSULTA G. 2H/DIARIAS	25,440.00	1,526.40	1,526.40	1,890.00	30,382.80
24	51101	RENÉ EDUARDO RÍOS PEREZ	57,208.68	3,432.52	3,432.52	1,890.00	65,963.72
25	51101	JAIME ERNESTO PEÑATE ALVARADO	52,606.32	3,156.38	3,156.38	1,890.00	60,809.08
26	51201	MERCEDES L. HENRIQUEZ DE ALEMÁN	15,600.00	936.00	936.00	1,300.00	18,772.00
27	51201	CECILIA PÉREZ DE HENRIQUEZ	15,600.00	936.00	936.00	1,300.00	18,772.00
28	51201	JOSÉ LORENZO MARTÍNEZ	16,800.00	1,008.00	1,008.00	1,400.00	20,216.00
29	51201	CARLOS ADILIO ALFARO	13,200.00	792.00	792.00	1,400.00	16,184.00
TOTAL			1,359,233.00	* 81,553.97	* 78,406.29	* 52,650.00	1,571,843.26

UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE
PRESUPUESTO ASIGNADO EN CONCEPTO DE MEDICAMENTOS E INSUMOS MÉDICOS
PERÍODO: DESDE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
CUADRO 1.1

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL AÑO
		Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
54108	MEDICAMENTOS	4,461.34	85,107.57	76,078.06	83,161.22	37,890.62	140,587.49	22,139.86	10,886.66	930.79	36,294.18	2,167.90	57,823.56	559,529.25
54113	INSUMOS MÉDICOS			831.00			8,545.80	5,836.70	3,001.00	8,600.00	14,500.34			41,314.84
TOTAL		4,461.34	85,107.57	76,909.06	83,161.22	37,890.62	149,133.29	27,976.56	13,887.66	9,530.79	50,794.52	2,167.90	57,823.56	600,844.09

UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE
PRESUPUESTO ASIGNADO PARA LOS SERVICIOS BÁSICOS Y
MANTENIMIENTO DE EQUIPO

DESCRIPCIÓN	TOTAL	PESO RELATIVO (%)
Servicios Básicos	¢ 7,200.00	7.20
- Agua	¢ 12,000.00	12.00
- Luz	¢ 8,400.00	8.40
- Teléfono	¢ 32,400.00	32.40
Suministros de Limpieza	¢ 40,000.00	40.00
Mantenimiento de Equipo		
TOTAL	¢ 100,000.00	100%

CUADRO 1.2.

Los rubros que contiene la matriz anterior son conformados por la asignación presupuestaria, y con fondos propios de la Unidad de Salud, las cuales se detallan así:

El rubro de la cuenta de sueldo, la cual es conformada por el pago de salario de los 29 empleados de la Unidad de Salud ascendiente a un costo anual de **¢1,359,233.00**, contando con un presupuesto asignado de **¢1,288,033.00**, y en concepto de pago de remuneración de 25 empleados, teniendo un déficit de **¢61,200.00**, anual que equivale al sueldo de 4 empleados pagados con fondos propios de la institución. La cantidad de aportaciones del Estado es de **¢ 159,960.00** anual **¢ 152,616.00** es asignada en el presupuesto nacional, **¢ 7,344.00** pagados con fondos propios.

La cuenta en concepto de aguinaldo asciende a un monto de **¢ 52,350.00**, siendo pagados por el presupuesto nacional la cantidad de **¢ 47,250.00** y con fondos propios **¢ 5,100.00**.

La cuenta de gastos de medicamento tiene un acceso anual de **¢ 595,229.00** teniendo asignado por el presupuesto nacional la cantidad de **¢ 559,529.00**, teniendo un déficit de **¢36,000.00**, los cuales son pagados con fondos propios.

Los costos de la cuenta de insumos médicos es de **¢41,315.00** anual, los cuales son asignados por el presupuesto nacional en su totalidad.

El rubro de la cuenta de servicios básicos, la cual incluye, agua, luz, teléfono y suministros de limpieza tienen un costo de **¢ 60,000.00**, los cuales son pagados en su totalidad con fondos propios de la institución. Asimismo el costo de mantenimiento de equipo es de **¢ 40,000.00**.

2.4.2. Organización

Dentro de la segunda etapa del proceso administrativo la cual es la Organización se establecen los elementos de Jerarquía, Departamentalización, Autoridad y Responsabilidad.

En la Institución no existe una unidad organizativa que administre las finanzas; solamente son administrados por el Director de la Unidad de Salud y la señora colectora.

El primer aspecto a considerarse dentro de la organización, es si la Unidad de Salud cuenta con un organigrama, lo cual se comprobó mediante la entrevista que no lo tienen estructurado. Aunque sea una Institución pequeña en donde cada empleado conoce a cual unidad organizativa pertenece, quien es su jefe y sus funciones a realizar, es necesario que exista un organigrama; en el caso de contratar un trabajador que le indique en donde están ubicadas cada una de las unidades y también cual es su jefe inmediato. Además no cuenta con un manual de puestos, en el cual el personal pueda guiarse para realizar sus actividades con responsabilidad. Por lo tanto esto ocasiona que las tareas no se especifiquen con claridad, lo cual da lugar a que no se pueda ejercer la autoridad en un momento determinado.

La unidad de salud no cuenta con ningún tipo de manuales(manuales de Organización, de descripción de Puestos, de procedimientos y manuales de inducción)

2.4.3. Dirección

En esta fase del proceso administrativo son considerados los elementos de Liderazgo, Comunicación y Motivación.

2.4.3.1. Liderazgo

Se percibe que en la Unidad de Salud no existe un liderazgo, ya que ninguna de las jefaturas, tiene iniciativa para que los empleados puedan realizar sus actividades oportunamente; por lo que no le brindan a los pobladores una calidad en la atención médica, también no existe coordinación para realizar eventos que permitan recaudar fondos.

2.4.3.2. Comunicación

La Comunicación dentro del ambiente laboral no es del todo aceptable, manifestando los jefes que no se dan cuenta de algunos eventos, hasta el momento de llevarse a cabo, afectando que las actividades no se desempeñen coordinadamente; además el Director es el único que recibe capacitación (Computación, Planeación estratégica, y administración Superior) y éste no les brinda los conocimientos obtenidos en dicha capacitación, pudiéndolo hacer por medio de un documento o verbal.

2.4.3.3. Motivación

Respecto a la Motivación se identificaron algunos problemas tales como Días compensatorios, Pago de Horas Extras, Prestaciones Adicionales, los cuales incentiven al personal a que realicen sus actividades en forma apropiada y oportuna, a excepción de la

Unidad de Enfermería que por medio de un comité han logrado que se les paguen las horas extras, días festivos y la entrega de un par de zapatos anualmente.

2.4.4 Control

En esta última etapa del proceso administrativo los elementos a considerar es, el control interno y control externo.

2.4.4.1. Control interno

En la Unidad de Salud se ejerce el control de inventarios, el cual ayuda a determinar la existencia de medicamentos y otros insumos; Evaluando el desempeño del personal, donde se evalúan las funciones de cada uno de ellos; control de presupuesto, ellos no llevan ningún control de presupuesto, solamente existe un registro de las operaciones de ingresos y gastos que se realizan diariamente.

2.4.4.2. Control externo

La Institución es supervisada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, a través de una auditoría la cual permite determinar y controlar si se están cumpliendo las metas propuestas; también por la Zona Norte Departamental, que se encarga de llevar el control del presupuesto.

2.5 CONCLUSIONES

1. La Institución no cuenta con planeación a Largo Plazo, todo lo hace a corto plazo, por lo tanto no le permite fijarse metas orientadas a desarrollar la Unidad de Salud en beneficio de los pobladores del Municipio de Tonacatepeque.
2. Todo el personal esta consciente que debe servirle a la Comunidad, pero no existe un programa de concientización que permita brindarle un mejor servicio al paciente.
3. No realizan un presupuesto de los fondos provenientes de las cuotas voluntarias de los pacientes, y además no se establece para que se utilizarán.
4. No existen estrategias para recaudar fondos, ni la búsqueda de fuentes de financiamiento adicional a la del Gobierno, y esto ocasiona que no le den un mejor servicio al paciente.
5. Existen políticas de compras, pero no están escritas, lo que hace que en ocasiones se tomen decisiones equivocadas.
6. No está estructurado el organigrama de la Institución, ni existe por escrito el manual de puesto; esto afecta a que los empleados no realizan las actividades con eficiencia.

7. Se pudo constatar que no existe iniciativa que se encargue de formar una comité para preparar eventos que permita recaudar fondos.
8. La comunicación no existe en forma adecuada, solo se da en algunos miembros de la unidad de salud, dejando excluidos a otros, ya que la información es dada parcialmente y no en forma general.
9. En la Institución, no acostumbran a estimular al empleado por medio de felicitaciones, reconocimiento, por cumpleaños, etc.
10. La Institución no tiene relación directa con el Ministerio de salud, para la elaboración del presupuesto, solamente una proforma, que le es enviada a la Zona Norte Departamental quien elabora el presupuesto.

2.6 RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la Unidad de Salud cuente con planeación a largo plazo, para que tenga una visión, orientada a un mejor desarrollo que le permita ofrecer a los pobladores mayores prestaciones médicas.
2. Que elabore un programa donde especifique la forma en que se le debe brindar el servicio al paciente, y este quede satisfecho de la atención que se le ha brindado por el personal indicado.
3. Que la Institución con base a las estadísticas, elabore un presupuesto de los fondos provenientes de las cuotas solicitadas a cada uno de los pacientes, y además programe como y en que van a ser invertidos los fondos.
4. Que la Unidad de Salud desarrolle estrategias, en donde gestione la colaboración de las Instituciones privadas; como lo son donaciones de medicamentos, de mobiliario y equipo y otros insumos.
5. Elaborar un documento, en donde se plasme las políticas a seguir para realizar las compras y que estas sean del conocimiento de todo el personal.
6. Se recomienda estructurar el organigrama, donde se defina cada una de las unidades organizativas con sus respectivas divisiones; Además es de suma importancia que se diseñe el manual de puestos, que le permita al personal conocer

- los puestos que pertenecen a la misma unidad, y poder suplantar en el caso de una emergencia.
7. Que la Unidad de Salud tome la iniciativa de organizar un comité que coordine y programe actividades que permita recaudar fondos que ayuden a solventar las necesidades que se les presenten, que no pueden ser financiadas por el Ministerio de Salud, para que esta brinde un mejor servicio a los pobladores de Tonacatepeque.
 8. Que los jefes de cada unidad organizativa de la Institución, traten la manera de implementar un medio de comunicación que ayude a que el personal se relacione en lo laboral, como en lo social, para que se realicen las actividades con eficiencia, y así lograr los objetivos propuestos.
 9. Se le recomienda formar un comité social, que se encargue de estimular a los empleados, que cumplan con las metas establecidas, brindándoles felicitaciones, y haciéndolo saber a todo el personal, logrando con ello un clima organizacional agradable.
 10. Gestionar al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, por medio de un comité integrado por cada una de las Unidades de Salud que pertenecen a la Zona Norte Departamental, que les permita elaborar su propio presupuesto, para tener acceso inmediato, y no tener que esperar en caso de emergencia.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE

3. PLAN SOBRE LA ASIGNACIÓN, OBTENCIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE.

Armonizando los conceptos teóricos sobre planeación estratégica, plan estratégico y plan financiero, con los hallazgos planteados en el diagnóstico se procede al diseño del plan financiero estratégico, que contiene los procesos sistemáticos para controlar la asignación, obtención y control de los recursos financieros.

3.1. PLAN PARA LA ASIGNACIÓN DE FONDOS.

3.1.1. Objetivos

Sistematizar los procesos para conformar un instrumento financiero, que mediante su aplicación, se pueda mejorar el funcionamiento de la Unidad de Salud.

3.1.2. Políticas

- Las necesidades de Recursos Financieros de la Unidad de Salud, no satisfecha con la asignación presupuestaria, deben ser cubiertos con fondos propios generados por la institución.

Crear un comité con miembros de la comunidad y miembros de la unidad de salud para que gestione a otras instituciones.

Los fondos recaudados serán controlados por el Comité Técnico y el Comité de Apoyo de la Unidad de Salud.

BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

3.1.3. RUBROS DE GASTOS DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE.

Mediante el diagnóstico realizado en la Unidad de Salud, se determinó que las asignaciones presupuestarias, no son suficientes para satisfacer todas las necesidades de la institución, por lo tanto existen rubros de gastos desfinanciados, entre los cuales se señalan los siguientes:

CUADRO 2

CUENTAS	TOTAL	PESO RELATIVO(%)
3.1.3.1. Sueldos y Salarios	1,359,233.00	63.27
3.1.3.2. Aguinaldos	¢ 52,350.00	2.44
3.1.3.3. Compra de Medicamentos	¢ 595,527.16	27.72
3.1.3.4. Insumos médicos	¢ 41,314.84	1.92
3.1.3.5. Servicios básicos (agua, luz y teléfono)	¢ 60,000.00	2.79
3.1.3.6. Mantenimiento del Equipo	¢ 40,000.00	1.86
TOTAL	2,148,427.00	100 %

Observación: se ve que un alto porcentaje del presupuesto asignado, es gastado en sueldos y salarios. En tanto que en el rubro de insumos médicos es un porcentaje menor.

**CASO ILUSTRATIVO DE LAS NECESIDADES DE FONDOS, LO ASIGNADO Y
DEFICIT DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE**

CUADRO No.3

Código	Cuenta	Total	Asignación	Déficit	Peso relativo (%)
51101	Sueldos (1)	¢1,359,233	¢ 1,228,033.00	¢61,200.00	29.20
	Aportaciones del Estado (2)	¢159,960	¢ 152,616.00	¢7,344.00	3.50
54103	Aguinaldo (3)	¢ 52,350	¢47,250.00	¢5,100.00	2.43
54108	Medicamentos (4)	¢595,529	¢ 559,529.00	¢36,000.00	17.17
54113	Insumos médicos (5)	¢41,315	¢ 41,315.00		0
542	Servicios básicos (6)	¢ 60,000.00		¢ 60,000.00	28.60
54301	Mantenimiento de equipo (7)	¢40,000.00		¢ 40,000.00	19.10
Total		¢2,308,387.00	¢ 2,028,743.00	¢ 209,644.00	100 %

- 1) Ver cuadro 1
- 2) Ver cuadro 1
- 3) Ver cuadro 1
- 4) Ver cuadro 1.1
- 5) Ver cuadro 1.1
- 6) Ver cuadro 1.2
- 7) Ver cuadro 1.2

Observación: Según el cuadro anterior donde se encuentra mayor déficit es el rubro de los sueldos, así como también el de los servicios básicos.

Tomando de base el manual de clasificación para las transacciones financieras del sector público, los gastos de medicamentos y concepto de remuneración presupuestados para la Unidad de Salud los códigos establecidos en el cuadro anterior se definen de la siguiente manera.

51101 Sueldos

Comprenden las remuneraciones al personal que presta servicios permanentes en las instituciones del Sector Público.

51103 Aguinaldos

comprende la compensación adicional a favor de las personas de los entes públicos de conformidad a lo establecido en las leyes vigentes.

54108 Productos farmacéuticos y medicinales

Incluye los gastos para la adquisición de sustancias y medicinas para la prevención, tratamiento y curaciones de enfermedades de personas. Comprende preparados genéricos y de marcas registradas, ampollas, cápsulas, tabletas, ungüentos, vitaminas, sueros, antibióticos, productos para cirugía, vendajes para fractura y productos para sutura, preparados para higiene bucal y dental, asimismo se consideran los medicamentos y productos farmacéuticos y demás artículos para uso veterinario.

54113 Materiales e instrumental de laboratorio y uso medico

Incluye los gastos por la adquisición de material e instrumental, menos de uso en medicina, cirugía, odontología, veterinaria y laboratorio, agujas, gasas, vendajes pinzas, guantes, etc.

54201 Servicios básicos

Comprende los gastos por servicios de utilidad públicos, necesarios para el funcionamiento de los entes públicos (servicios de energía eléctrica **54201**, Servicios de agua **54202**, Servicios de Telecomunicaciones **54203**, Servicios de correos **54204**).

54301 Mantenimiento de equipo

Incluye los gastos por los servicios de mantenimiento y reparaciones de mobiliario, maquinaria y equipo en general necesario para el funcionamiento.^{14/}

^{14/} Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público, 1998.

3.1.4. ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA PARA SATISFACER LOS GASTOS DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE.

Según la estructura organizacional del Ministerio de Salud y Asistencia Social, la unidad de Administración denominada Zona Norte Departamental de San Salvador, es la responsable de ejecutar el presupuesto asignado a las unidades de salud siguientes:

- Unidad de Salud del Paisnal
- Unidad de Salud de Nejapa
- Unidad de Salud de Chintuc
- Unidad de Salud de Apopa
- Unidad de Salud de Guazapa
- Unidad de Salud de Aguilares
- Unidad de Salud de Popotlán
- Unidad de Salud de Tonacatepeque
- Unidad de Salud del Distrito de Italia

De las unidades anteriores el estudio se delimita en la Unidad de Salud de Tonacatepeque, tomándose en cuenta el presupuesto que le es asignado en salarios, medicamentos e insumos médicos.

3.2. ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER FONDOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEFICITARIAS DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE.

Para que la Unidad de Salud, realice sus actividades en forma eficiente, es necesario que se ejecuten las estrategias planteadas a continuación; que ayudarían a obtener recursos financieros, y así poder cubrir el déficit que la institución tiene, y poder brindar un mejor servicio a los pobladores de Tonacatepeque.

El procedimiento a seguir para la elaboración de las estrategias es el siguiente.

- nombre de la estrategia
- procedimiento en donde se especifique el No. De la persona responsable y las actividades a realizar, para dar cumplimiento al objetivo propuesto.

UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE
FONDOS PROYECTADOS A OBTENERSE MEDIANTE LAS ESTRATEGIAS
PERÍODO DE ENERO A DICIEMBRE

CUADRO 4

DESCRIPCIÓN	INGRESOS ¢	NECESIDADES DE FONDOS ¢	(+) exceso (-) déficit
- Consulta médicas	137,280.00	209,644.00	(72,364)
- Rifa	15,275.00	72,364.00	(57,089)
- Excursiones	4,720.00	57,089.00	(52,369)
- Mercado de Pulgas	4,420.00	52,369.00	(47,949)
- Tarde Alegre	3,300.00	47,949.00	(44,649)
- Grupo de Residentes en los E.E.U.U.	39,240.00	44,649.00	(5,409.00)
- Cafetín	10,440.00	5,409.00	5,031.00
TOTAL	214,675.00	209,644.00	5,031.00

La Unidad de Salud para poder solventar sus necesidades y trabajar con eficiencia requiere de ¢ 209,644.00, adicional al presupuesto asignado. Obteniéndose la cantidad ¢ 214,675.00 de las actividades realizadas, contando con utilidad ¢5,031.00 para el siguiente año.

3.2.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

ESTRATEGIA No. 1

Nombre de la Estrategia:

Obtención de fondos a través de la cuota voluntaria provenientes de las consultas.

Responsable:

Comité Técnico

El Comité Técnico de la Unidad de Salud será el responsable de administrar los fondos provenientes de las cuotas voluntarias.

Consultas Médicas:

Valor por consulta médica	ϕ10.00
Promedio diario de pacientes	=110

Control Infantil

Promedio diario: 20 niños

Resumen

Consultas Médicas	110
Control Infantil	20
Total	<u>130</u>

Exonerados (60%) = $130 \times 0.60 = 78$ $\therefore 130 - 78 = 52$ diarias $\times 22$ días = 1,144 personas

$1,144 \times \phi 10 = \phi 11,440$ mensual.

Obteniéndose un ingreso anual de $\phi 137,280.00$ provenientes de las consultas voluntarias.

ESTRATEGIA No.2

Nombre de la Estrategia:

Crear un comité de apoyo para coordinar la recaudación de fondos.

Procedimiento:

No. Responsable	Actividad
1. Los promotores de salud y saneamiento ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar a una reunión a los pobladores - Formar un comité de apoyo de la Unidad integrado por 7 personas, incluyendo 2 de la Unidad de Salud. - Publicar por medio de carteles los que forman el comité de apoyo de la Unidad de Salud - Elaborar un estatuto (reglamento) - El Director tiene que juramentar al comité - Debe de darles un adiestramiento de cómo deben hacer sus actividades

Este comité de apoyo de la Unidad de Salud colaborará en las diferentes actividades y gestiones que la institución promueva con el propósito de recaudar fondos que ayuden a solventar las diferentes necesidades, y así poder brindar un mejor servicio.

ESTRATEGIA No.3

Nombre de la Estrategia:

Obtención de fondos a través de rifas.

Procedimiento:

No. Responsable

Actividad

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Comité técnico y comité de apoyo | <ul style="list-style-type: none"> - Enviar una carta a las empresas comerciales solicitándoles la colaboración que donen electrodomésticos. - La rifa se realizará 2 veces en el año, una el día del maestro y otra el día de la familia. - Solicitar a los empleados (enfermeras, médicos y personal administrativo) que colaboren en la venta de listas. - Valorizar el artículo que se va a rifar para establecer el número de lista y el precio - Elaborar listas selladas y numeradas. |
|-------------------------------------|---|

Para llevar a cabo la actividad antes mencionada se pedirá la colaboración al comité técnico y comité de amigos de la Unidad de Salud para que organice y coordine las rifas en las fechas establecidas.

• Primera Rifa

Artículos a rifar: Primer premio **un microondas**

Segundo premio **una licuadora**

Tercer premio **cien colones**

Lista a elaborar: 200 listas de 20 números cada una

Precio: Un colón por número

Costo: ¢ 50.00 en gastos de materiales (fotocopias)

¢ 100.00 del tercer premio

No. de listas x precio = Total

200 x ¢20.00 = ¢ 4,000.00

Menos gastos de materiales = ¢ 150.00

Utilidad = **¢3,850.00**

• Segunda Rifa

Artículos a rifar: Primer premio **una vajilla**
 Segundo premio **un ventilador**
 Tercer premio **un radio**

En este caso se obtuvieron los artículos con un 50% de descuento.

Valor del artículo	Vajilla	$\text{¢}5000 \times 50\%$	=	$\text{¢} 250.00$
	Ventilador	$\text{¢} 250.00 \times 50\%$	=	$\text{¢} 125.00$
	Radio	$\text{¢} 100.00 \times 50\%$	=	$\text{¢} 50.00$

Lista a elaborar: 600 listas de 20 números cada una

Precio: $\text{¢}1.00$ colón por número

Costo: $\text{¢} 150.00$ en gastos de materiales (fotocopias)

No. de listas x precio	=	Total
600 x $\text{¢}20.00$	=	$\text{¢} 12,000.00$
Menos gastos de materiales	=	$\text{¢} 150.00$
Menos gastos en artículos	=	$\text{¢} 425.00$
Utilidad	=	<u>$\text{¢} 11,425.00$</u>

Obteniendo una utilidad anual de $3,850.00 + 11,425.00 = \underline{15,275.00}$

ESTRATEGIA No. 4**Nombre de la Estrategia:**

Obtención de fondos a través de excursiones.

Procedimiento**No. Responsable****Actividad**

- | | |
|---|--|
| 1. Comité técnico y comité de apoyo de la Unidad de Salud | <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un listado de los posibles donantes (INPEP), Ministerio de Trabajo - Calendarización de cuando se van a hacer excursiones - Solicitar ayuda a los empleados de la Institución y al comité de apoyo en la colaboración de los preparativos tales como: tiquetes prenumerados, carteles. - Ubicar carteles en lugares estratégicos como en las Alcaldías, Unidad de Salud, Farmacias, Microbuses, etc. En donde se especifique el precio, lugar a visitar, día y hora. |
|---|--|

Las excursiones se realizaran dos veces al año, una en Semana Santa y la otra en las Vacaciones de Agosto, incurriendo la Unidad de Salud en gastos de gasolina y motorista.

• **Primera Excursión**

Lugar a Visitar: La Costa del Sol

Precio: ₡ 25.00 colones

Dos buses con capacidad de 60 pasajeros cada uno

No. de pasajeros x precio = Total

120 pasajeros x ₡25.00 = ₡ 3,000.00 colones

Menos gastos de gasolina = ₡ 240.00

Menos pago de motorista = ₡ 400.00

Utilidad = **₡ 2,360.00** colones

• **Segunda Excursión**

Lugar a Visitar: San Diego

Precio: ₡ 25.00 colones

Dos buses con capacidad de 60 pasajeros cada uno

No. de pasajeros x precio = Total

120 pasajeros x ₡25.00 = ₡ 3,000.00 colones

Menos gastos de gasolina = ₡ 240.00

Menos pago de motorista = ₡ 400.00

Utilidad = **₡ 2,360.00** colones

Obteniendo una utilidad anual = **₡ 4,720.00**

ESTRATEGIA No. 5

Nombre de la Estrategia:

Obtener fondos a través de un mercado de pulgas.

Procedimiento

No. Responsable	Actividad
1. Comité técnico y comité de apoyo de la Unidad de Salud	<ul style="list-style-type: none"> - Programarlo - Promocionarlo - Recolección de artículos - Registrar, clasificar y preparar para la venta los artículos con su respectivo precio - Solicitar permiso al alcalde de Tonacatepeque para realizar el mercado de pulgas - Salir a informar a los pobladores en donde se les especifique día y hora para realizar el evento. - Preparar facturas prenumeradas donde se llevará el control de las ventas efectuadas y que el dinero ingresado cuadre con la factura.

Dicha actividad se realizará dos veces al año, una en el mes de mayo y la otra en el mes de octubre.

• **Mercado de Pulgas**

Ropa	Cantidad	Precio	Total
Blusas	25	¢5.00	¢125.00
Faldas	15	6.00	90.00
Vestidos	10	10.00	100.00
Pantalones	10	10.00	100.00
Camisas	15	5.00	75.00
Calzonetas	10	5.00	30.00
Total			¢ 520.00

Zapatos	Cantidad	Precio	Total
Zapatos de vestir	20	¢15.00	¢300.00
Zapatos deportivos	30	¢20.00	600.00
Total			¢ 900.00

Juguetes	Cantidad	Precio	Total
Muñecas	20	¢5.00	¢100.00
Peluches	15	¢10.00	¢150.00
Carros	20	¢5.00	¢100.00
Aviones	20	¢2.00	40.00
Pelotas	50	¢1.00	¢50.00
Chinchines	50	¢1.00	¢50.00
Muñecos	60	¢5.00	¢300.00
Total			¢790.00

Resumen

Primer mercado de pulgas: ¢520.00 + ¢900.00 + ¢790.00 = ¢2,210.00

Segundo mercado de pulgas: ¢520.00 + ¢900.00 + ¢790.00 = ¢2,210.00

Utilidad anual de = ¢4,420.00

Nota: Para esta estrategia se sugiere que en la Unidad de Salud mantenga permanente un mercado de pulgas.

ESTRATEGIA No. 6

Nombre de la Estrategia

Obtener fondos a través de actividades socio culturales.

Realizar una tarde alegre, solicitando ayuda a los empleados de la Unidad de Salud y pobladores de Tonacatepeque.

No. Responsable

Actividad

- | | |
|---|---|
| 1. Comité técnico y comité de apoyo de la Unidad de Salud | <ul style="list-style-type: none"> - Programarlo - Promocionarlo - Pedir ayuda a las instituciones educativas a que asistan a la tarde alegre que se realizará en la Unidad de Salud - Elaborar los tiquetes de diferentes colores para identificar el producto a consumir con su respectivo precio - Las ventas efectuadas serán controladas por medio de tiquete |
|---|---|

Esta actividad se realizará dos veces al año en los meses de febrero y julio.

De acuerdo a lo vendido se obtendrán las siguientes utilidades:

• **Primera Actividad**

- **Pasteles**

$$\begin{aligned} \text{No. de pasteles x precio} &= \text{Total} \\ 500 \times \text{¢}0.50 \text{ ctvs.} &= \text{¢} 250.00 \end{aligned}$$

- **Enchiladas**

$$\begin{aligned} \text{No. de enchiladas x precio} &= \text{Total} \\ 500 \times \text{¢}0.50 \text{ ctvs.} &= \text{¢} 250.00 \\ \text{Determinando el 50\% de utilidad} &= \underline{\text{¢} 125.00} \end{aligned}$$

- **Yuca (frita y sancochada)**

$$\begin{aligned} \text{No. de porciones x precio} &= \text{Total} \\ 400 \times \text{¢}1.00 \text{ ctvs.} &= \text{¢} 400.00 \\ \text{Determinando el 25\% de utilidad} &= \underline{\text{¢} 100.00} \end{aligned}$$

- **Pupusas**

$$\begin{aligned} \text{No. de pupusas x precio} &= \text{Total} \\ 500 \times \text{¢}1.00 \text{ ctvs.} &= \text{¢} 500.00 \\ \text{Determinando el 50\% de utilidad} &= \underline{\text{¢} 250.00} \end{aligned}$$

- **Frutas**

$$\begin{aligned} \text{No. de porciones x precio} &= \text{Total} \\ 800 \times \text{¢}1.00 \text{ ctvs.} &= \text{¢} 800.00 \\ \text{Determinando el 40\% de utilidad} &= \underline{\text{¢} 320.00} \end{aligned}$$

- **Minuta**

$$\begin{aligned} \text{No. de minutas x precio} &= \text{Total} \\ 200 \times \text{¢}2.00 \text{ ctvs.} &= \text{¢} 400.00 \\ \text{Determinando el 50\% de utilidad} &= \underline{\text{¢} 200.00} \end{aligned}$$

- **Golosinas**

$$\text{Utilidad} = \underline{\text{¢} 200.00}$$

- **Gaseosas**

$$\begin{aligned} \text{No. de gaseosas vendidas x precio} &= \text{Total} \\ 200 \times \text{¢}3.00 \text{ ctvs.} &= \text{¢} 600.00 \\ \text{Determinando el 50\% de utilidad} &= \underline{\text{¢} 100.00} \end{aligned}$$

- **Café**

$$\begin{aligned} \text{No. de tasas vendidas x precio} &= \text{Total} \\ 100 \times \text{¢}1.00 \text{ ctvs.} &= \text{¢} 100.00 \\ \text{Determinando el 50\% de utilidad} &= \underline{\text{¢} 50.00} \end{aligned}$$

- Chocolate

$$\begin{aligned}\text{No. de tasas vendidas} \times \text{precio} &= \text{Total} \\ 50 \times \text{¢}1.50 &= \text{¢}75.00 \\ \text{Determinando el 40\% de utilidad} &= \underline{\text{¢}30.00}\end{aligned}$$

Utilidad obtenida de la primera y segunda actividad:**Primera Actividad:**

$$\begin{aligned}\text{¢}250.00 + 125.00 + 100.00 + 250.00 + 320.00 + 200.00 + 200.00 + 75.00 + 30.00 \\ = 1,650.00\end{aligned}$$

Segunda Actividad:

$$\begin{aligned}\text{¢}250.00 + 125.00 + 100.00 + 250.00 + 320.00 + 200.00 + 200.00 + 100.00 + 75.00 + 30.00 \\ = 1,650.00\end{aligned}$$

$$\text{Utilidad Anual} = \text{¢}3,300.00$$

ESTRATEGIA No. 7**Nombre de la Estrategia:**

Obtención de fondos mediante la ayuda de los residentes en los Unidos.

Procedimiento:

Responsable	Actividad
1. Comité de apoyo de la Unidad de Salud, Promotores y los de Saneamiento Ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer el listado de todas las familias que tienen residentes en Estados Unidos. - Elaborar una carta para cada una de las familias, convocándolas a una reunión e informarles cuál es el motivo. - Que el comité de apoyo con un representante de organizar y coordinar las entradas que aporten cada una de las familias, por medio de una cuenta bancaria.

Esta actividad será realizada mensualmente durante todo el año con el objetivo de obtener fondos y poder dar prioridad a las necesidades más urgentes y poder brindar un servicio con eficacia a todos los pobladores de Tonacatepeque.

Número de familias residentes que brindaran ayuda para la Unidad de Salud son de 75 familias.

Colaboración: \$ 5.00 por persona mensual

No. de familias = total

75 x ¢43.60 = ¢3,270.00 mensual

Obteniendo una utilidad anual de ¢39,240.00

ESTRATEGIA No. 8**Nombre de la Estrategia:**

Obtención de fondos a través de las utilidades de las ventas del cafetín.

Procedimiento:**No. Responsable****Actividad**

1. Comité Técnico

- Establecimiento del equipo necesario a utilizar.
- Solicitar la colaboración a las siguientes empresas pidiéndoles créditos a la distribuidora de boquitas, distribuidora de cereales, distribuidora de pollo
- Personal a utilizar para el manejo del cafetín
- Que el comité técnico se encargue de controlar los ingresos y los gastos diarios.

Esta estrategia se considera interesante porque generara más fondos, ya que la Unidad de Salud se encuentra aislada del centro de la ciudad, y esto se hace necesario que se instale un cafetín para suplir la necesidad del paciente y de los empleados.

Se considera que se obtendrá las siguientes utilidades:

- **Venta de desayunos**

No. de platos vendidos x precio = total
 15 x ₡10.00 = ₡150.00
 determinando el 20% de utilidad = ₡30.00

- **Venta de almuerzo**

No. platos vendidos por precio = total
 15 x ₡12.00 = ₡180.00
 determinando el 20% de utilidad = ₡36.00

- **Venta de gaseosas**

No. gaseosas vendidas x precio = total
 25 x ₡3.00 = ₡75.00
 determinando el 20% de utilidad = ₡12.50

- **Venta de golosinas**

Utilidad obtenida ₡15.00
 Utilidad diaria 30+36+12.5+15 = ₡93.50

Para determinar las utilidades anuales sigue el siguiente procedimiento:

Utilidad mensual ₡1,870.00
 Pago de empleada ₡1000.00
 Utilidad mensual ₡870.00 x 12 meses
 Utilidad anual ₡10,440.00

ESTRATEGIA No. 9**Nombre de la Estrategia:**

Obtención de fondos, mediante la ayuda de Organismos Internacionales.

Paso No.	Responsable	Actividad
1	Unidad de Salud	<p>Elaboración de un Plan de Trabajo que detalla las necesidades reales de la población, el cual deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Objetivos generales y específicos - Justificación - Población a beneficiar - Actividades a desarrollar - Cronograma de ejecución - Desglose presupuestario
2	Unidad de Salud	<p>Envío del plan de trabajo a la Dirección Departamental de la Zona Norte, debidamente revisado para su coordinación y aprobación respectiva.</p>
3	Departamento de Salud de la Zona Norte	<p>Remisión del Plan de Trabajo al Ministerio de Salud; el cual deberá ser revisado y aprobado, tanto en los aspectos técnicos como financieros, por la Dirección Departamental de Salud de la Zona Norte y remitirlo a la Dirección General del Ministerio de Salud,</p>

Paso No.	Responsable	Actividad
4	Ministerio de Salud	<p>Sometiéndolo a su consideración y aprobación para que esta posteriormente solicite el financiamiento requerido ante el Organismo Internacional respectivo.</p> <p>Solicitud a Organismo Internacional, la cual la Dirección General del Ministerio de Salud será el encargado de elaborar la nota de misión del Plan mencionado al organismo internacional correspondiente, solicitando el financiamiento requerido para la ejecución de las actividades, plasmadas en dicho plan, pidiendo además que de ser aprobado el financiamiento, se coordine la entrega de fondos directamente con el establecimiento responsable de ejecutarlas. Ambas partes deberán mantener debidamente informada a la Dirección Departamental de Salud de la aprobación y ejecución de los fondos.</p> <p>Este plan deberá remitirse al organismo respectivo con 10 días hábiles de anticipación a la fecha de su inicio.</p>
5	Organismo Internacional	<p>Verificación y aprobación de la solicitud.</p> <p>El Organismo Internacional revisa y aprueba el plan de trabajo presentado por la Unidad de Salud. Asimismo, informa a los interesados la aprobación de los fondos solicitados a efectos de coordinar el desembolso de éstos. En caso de no ser aprobado por considerarlo incompleto e impropio, también estará en</p>

Paso No.	Responsable	Actividad
6	Organismo Internacional	<p>la obligación de hacerlo del conocimiento de la Institución solicitante.</p> <p>Transferencia de fondos a la Unidad de Salud.</p> <p>De acuerdo a las actividades programadas en el plan de trabajo y con el cumplimiento de requisitos establecidos (detallados más adelante en el apartado que se refiere a consideraciones especiales) por el Organismo Internacional para la entrega de fondos, se efectuó el desembolso requerido.</p>
7	Unidad de Salud	<p>Ejecución del plan de trabajo el Director de la Unidad de Salud será el responsable de la adecuada administración de los recursos recibidos para el cumplimiento de las actividades contempladas programadas deberá tenerse en cuenta la calendarización de las mismas.</p> <p>Rendimiento de cuentas</p> <p>La rendición de cuentas deberá ser presentados por la Unidad de Salud a más tardar 5 días hábiles transcurridos a partir de la fecha de la finalización del período para el cual se otorga el financiamiento, cumpliendo con los siguientes requisitos:</p>
8	Unidad de Salud	<ul style="list-style-type: none"> - Los gastos que se van a documentar deberán estar en relación directa con las actividades para las cuales fueron asignados. En caso contrario, el organismo financiador se reserva el derecho de

Paso No.	Responsable	Actividad
		Rechazar la documentación ^{15/} que no corresponda y devolverla, aun cuando su monto no sea significativo, lo que implicará que el establecimiento de salud asumirá estos gastos.
		- Todas las facturas, recibidos y demás comprobantes de gastos deberán ser presentados en original. En caso de existir un remanente de fondos, deberá ser reembolsado al organismo junto con la documentación soporte de la liquidación.
		- El organismo internacional procederá a la revisión y análisis de las cuentas presentadas reservándose la facultad de solicitar las aclaraciones respectivas que fuesen necesarias en caso de existir dudas.

^{15/} Los fondos deberán ser utilizados única y exclusivamente en las actividades y rubro de los gastos para los que fueron solicitados. Ver sección 3.3

3.3 CONSIDERACIONES ESPECIALES

Considerando que dentro de las actividades que con mayor frecuencia se realizan en las unidades de salud, se encuentran las de capacitación, la adquisición de equipos y suministros y la de contratación de servicios de profesionales especializados, se han elaborado formularios y procedimientos a seguir para agilizar la gestión administrativa de los Directores de Unidades de salud, así.

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

La divulgación de información y capacitación de personal, a través de cursos y seminarios, es una de las actividades prioritarias de todo establecimiento, para este efecto, se ha elaborado un formulario de solicitud de fondos para la realización de estos.

Toda solicitud de fondos para estos eventos deberá ser enviada al organismo internacional con 10 días hábiles de anticipación a la fecha de su inicio, siguiendo la ruta descrita en el presente instructivo. Este formulario formara parte del plan de trabajo e incluye la siguiente información:

- Título y tipo de actividad
- Institución a cargo de ejecución y nombre del coordinador o encargado
- Objetivos
- Lugar del evento
- Fecha de duración
- Entidad responsable
- Coordinador del evento

- Cargo, dirección y teléfono
- Número esperado de participantes
- Número de horas programadas
- El programa del curso o seminario
- Desglose de gastos. Debe ser entendido como un presupuesto detallado de los fondos que se esperan recibir. Lo anterior, se hará de acuerdo a los rubros de gastos autorizados, y será la base para la preparación de la rendición de cuentas de la actividad.

Los Conceptos de Gastos autorizados son:

- Viáticos
- Transporte (aéreo y terrestre)
- Suministros de oficina y papelería
- Libros, publicaciones y otra información pública sobre salud
- Matriculas
- Pagos a docentes y apoyo secretarial
- Alquiler de locales
- Fotocopias y reproducciones de documentos

El pago de viáticos de participantes en actividades nacionales se hará de acuerdo a montos establecidos conjuntamente entre el Ministerio de Salud y el organismo financiador. Se informará oportunamente cada vez que dichos montos sean modificados. Cuando el participante recibe alojamiento, el viático tendrá una reducción de un 50%, cuando recibe comidas, un 30% y si recibe ambos servicios, el viático tendrá una reducción de un 80%.

Además la OPS/OMS también financia actividades de capacitación en el exterior del país, en este caso el participante a actividades internacionales es una persona invitada asistir a un curso o reunión organizado por la OPS y recibe el pasaje y viáticos, no tienen derecho a reclamar otros gastos como transporte en taxis, impuesto de aeropuerto, etc. Para esto no será necesario presentar el formulario de Cursos y Seminarios, en su lugar debe adjuntarse a la solicitud el programa de la actividad y sus costos.

Los Gastos que no se deben efectuar con fondos de cursos y seminarios son:

- Compra de mobiliario y equipo
- Contrato de personal secretarial para atender necesidades distintas a la del seminario y/o períodos que excedan en tiempo razonable a la actividad.
- Pago de atenciones sociales, tales como cócteles, almuerzos especiales, flores o similares.
- Compra de insumo de oficina o secretariales en cantidades superiores a las necesidades del seminario.
- En general, todo tipo de gastos que no guarden relación con la actividad para cual fueron solicitados los recursos, o estén fuera del plazo de ejecución de la misma.

Al finalizar la actividad deberá presentar un informe técnico, con la siguiente información básica.

- Cumplimiento de objetivos y alcance de los resultados esperados
- Evaluación inmediata de los participantes a la actividad
- Copia de los documentos, material de trabajo y otros utilizados en la ejecución de la actividad.

- Nomina de participantes.
- Nomina de docentes.

Suministros y Equipo

En este elemento se incluyen las necesidades de adquisición de recursos materiales y equipo en general, contemplada en el plan de trabajo:

Los listados de suministros y equipo requeridos deberán contener la siguiente información. Lugar de ubicación y utilización del equipo, características y/o especificaciones del producto, cantidad requerida y costo aproximado.

CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ACTIVIDAD/MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consultas Médicas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comité de Apoyo	■											
1a Rifa			■									
2a Rifa						■						
1a Excursión				■								
2da Excursión								■				
Mercado de Pulgas										■		
1a Tarde Alegre		■										
2da Tarde Alegre							■					
Grupo de Residentes en E.E.U.U.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Instalación de un Cafetín	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

3.4. PLAN PARA CONTROL DE FONDOS

3.4.1.1. Objetivo

Controlar los fondos provenientes de las actividades realizadas mediante las estrategias elaboradas durante todo el año.

3.4.1.2. Políticas

- El director y el comité técnico de la Unidad de Salud serán los responsables del manejo de los fondos que se perciban tanto en calidad de aportaciones de los pacientes como de las utilidades obtenidas de las actividades realizadas.
- Los fondos obtenidos de los eventos efectuados deberán ser registrados en el libro diario y remesadas en la cuenta bancaria a más tardar en 24 horas.
- Por cada aportación recibida el colector deberá extender un recibo pre-enumerado correspondiente, cuya misión y distribución será controlada por el Director y el Comité de Apoyo de la Unidad de Salud de Tonacatepeque.

3.5. DISEÑO DE UN CONTROL INTERNO PARA LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA No. 1

Cuotas voluntarias de consultas medicas.

Los ingresos provenientes de las consultas voluntarias son controlados por medio de un recibo prenumerado, para luego pasar los ingresos al libro diario, seguidamente la señora colectora elabora la remesa firmada juntamente con el Director para depositarla en el banco.

Cuando la institución tiene la necesidad de efectuar algún gasto también se lleva el control por medio de un libro diario, efectuándose el retiro de efectivo con autorización y firma del Director y la señora colectora.

El control de existencia de medicamentos se debe llevar a través de una tarjeta donde se especifique la fecha, la clase del medicamento, las unidades que entran y salen quedando el saldo total de existencia, para que sea comparado con la receta que él medico le asigne al paciente.

En el caso que la Unidad de Salud tenga la necesidad de comprar medicamentos con fondos propios puede llevarse el control en la misma tarjeta de existencia, donde se refleja el precio unitario y poder establecer el monto de lo gastado.

ESTRATEGIA No. 2

Creacion de un "Comité de Apoyo"

Los miembros del comité serán controlados por la Unidad de Salud para que puedan organizar y coordinar en las actividades que se han involucrado.

Supervisándolos y además felicitando quien haya realizado su trabajo con un mayor esfuerzo.

Cuando se le solicite la colaboración en las actividades a realizarse en la institución.

ESTRATEGIA No. 3

Ejecución de rifas.

Para controlar los ingresos y gastos que se efectúe en las rifas se utilizará las listas pre- numeradas y luego pasar al libro diario.

Y así obtener el número de listas vendidas para poder verificar el saldo de dinero ingresado contra las listas vendidas registrado por el comité técnico y el comité de apoyo de la Unidad de Salud.

**LISTA PREENUMERADA PARA CONTROLAR LOS FONDOS PROVENIENTES
DE LAS RIFAS**

RIFA A BENEFICIO DEL PROMEJORAMIENTO
DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE

1° PREMIO: UN MICROONDAS

2° PREMIO: UNA LICUADORA

3° PREMIO: ₡100.00

PRECIO: ₡1.00

FECHA A REALIZARSE: _____

No.	Nombre	Dirección	Teléfono
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____
7.	_____	_____	_____
8.	_____	_____	_____
9.	_____	_____	_____
10.	_____	_____	_____

No. de Lista _____

Ver Anexo No 4.

ESTRATEGIA No. 4

Realización de excursiones.

Se controlaran los ingresos por medio de un listado en un libro diario los ingresos y gastos que se han obtenido en dicha actividad.

Para comprobar si cuadra el dinero con el listado.

Será constatado por el comité técnico y el comité de apoyo .

Dicho control se hará en el período de Semana Santa y Vacaciones de Agosto.

ESTRATEGIA No. 5

Realización de un mercado de pulgas.

Se controlaran los ingresos por medio de una factura prenumeradas, llevándose luego a un libro diario para verificar lo vendido con lo facturado para determinar la mercadería en existencia.

Será controlado por ambos comités los cuales se encargaran de llevar a cabo la actividad.

El control será realizado en el mes de mayo y el mes de octubre, los días que se efectuaron las actividades.

ESTRATEGIA No. 6

Actividades socioculturales.

Los ingresos y los gastos serán controlados a través de tiquet de diferentes colores con su respectivo precio que identifique el producto a consumir, transfiriéndose los ingresos y los gastos a un libro diario, para poder determinar el No. de tiquet vendido con el efectivo.

Será controlado por el comité de amigos y un representante de la Unidad de Salud.

Se controlara en los meses de febrero y julio el día que se realice la actividad.

ESTRATEGIA No. 7

Comité de residentes en los Estados Unidos.

Los ingresos serán controlados por el número de familias que tienen parientes en los Estados Unidos.

Serán controlados por medio de una cuenta bancaria en la cual este autorizada por una persona del comité técnico y el comité de apoyo de la Unidad de Salud.

ESTRATEGIA No. 8

Cafetín.

Se va a controlar los ingresos, y egresos, mobiliario y equipo. Para supervisar que no haya faltante de mobiliario y equipo, para cuadrar la existencia del producto con lo vendido.

Será supervisado por el comité técnico, se controlaran por medio de un libro donde se lleve registrado las entradas y salidas. El control se realizará diariamente para verificar existencias y realizarlas compras necesarias.

ESTRATEGIA No. 9**Organismos Internacionales.**

Se controlara los ingresos provenientes de los organismos internacionales. Para registrar que los fondos que han otorgado a la Unidad de Salud, sean invertidos para lo cual fueron solicitados.

El Director será el encargado de llevar el registro de las dominaciones que los OPS realicen en el lugar en donde será ejecutada la otra.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Arena Fernando, José Antonio, El proceso administrativo. México, Editorial Diana, 8ª impresión de la 1ª. Edición, 1984.

F. Stoner. James A. y Otros, Administracion Quinta Edición. Editorial Prentice Hall México 1994.

Morales F., Carlos; Presupuesto y Control en las empresas. México, Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 7ª. Reimpresión de la 2ª. Edición, 1983.

Morrisey George L. Planeando con Morrisey, Pensamiento Estratégico, Ej. 1 Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México D.F. Año 1996 pag. 7.

Morrisey George L. Planeando con Morrisey, Planeación a Largo Plazo Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996.

Mintzberg. Henry y Otros, El Proceso Estratégico, Edición Breve de la Primera. Editorial Prentice Hall. México. 1997.

Phillip Kotler, Gary Armstrong, Mercadotecnia, 6ª. Edición, México, Prentice, Hall, Hispanoamericana S.A. Año 1995 pag. 11.

Steiner George L, Planeación Estratégica, Editorial CECSA, 18ª. Reimpresión, México, Año 1995 pag. 20.

Stanton William J., Michael, J. Etzel, Walker Bruce, "Fundamentos de Marketing", México. MC. Graw Hill, 9ª. Edición 1993. Pag. 613.

TESIS

De León Avalos y Otros, Trabajo de Graduación sobre "El diseño de un modelo alternativo de Administración Financiera para las Cooperativas integradas al proyecto San Carlos Lempa", en el Departamento de San Vicente, UES.

Rivera Nuria Liset y Otros, La Planeación Estratégica de los Sistemas Locales de Salud (SILOS), de la Zona Oriente de San Salvador, una Propuesta Metodológica, abril de 1997.

REVISTAS

Revista NOTISALUD Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Diciembre de 1994.

OPS/OMS. Las condiciones de Salud en las Américas. Edición 1998. San Salvador.

OTROS

Brand, Salvador Osvaldo, Diccionario de Economía. Colombia Editores Colombia Ltda., 1984 colección "Antología del Pensamiento Económico y Social de América Latina" v. 8.

Instituto Latinoamericano de Pedagogía de la Educación (ILPEC) Planeación Estratégica Costa Rica 1995.

Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público 1998.

Ministerio de Justicia, Departamento de Planificación y Asesoría Administrativa "Seminario sobre programación y ejecución presupuestaria", 1981 pag. 14

Rosemberg, J.M., Diccionario de Administracion y Finanzas, España
Ediciones Centrum, s/fecha, Biblioteca, Martes Centrum (BMC)

Instituto Latinoamericano de Pedagogía de la Educación (ILPEC)
Planeación Estratégica Costa Rica 1995.

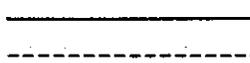
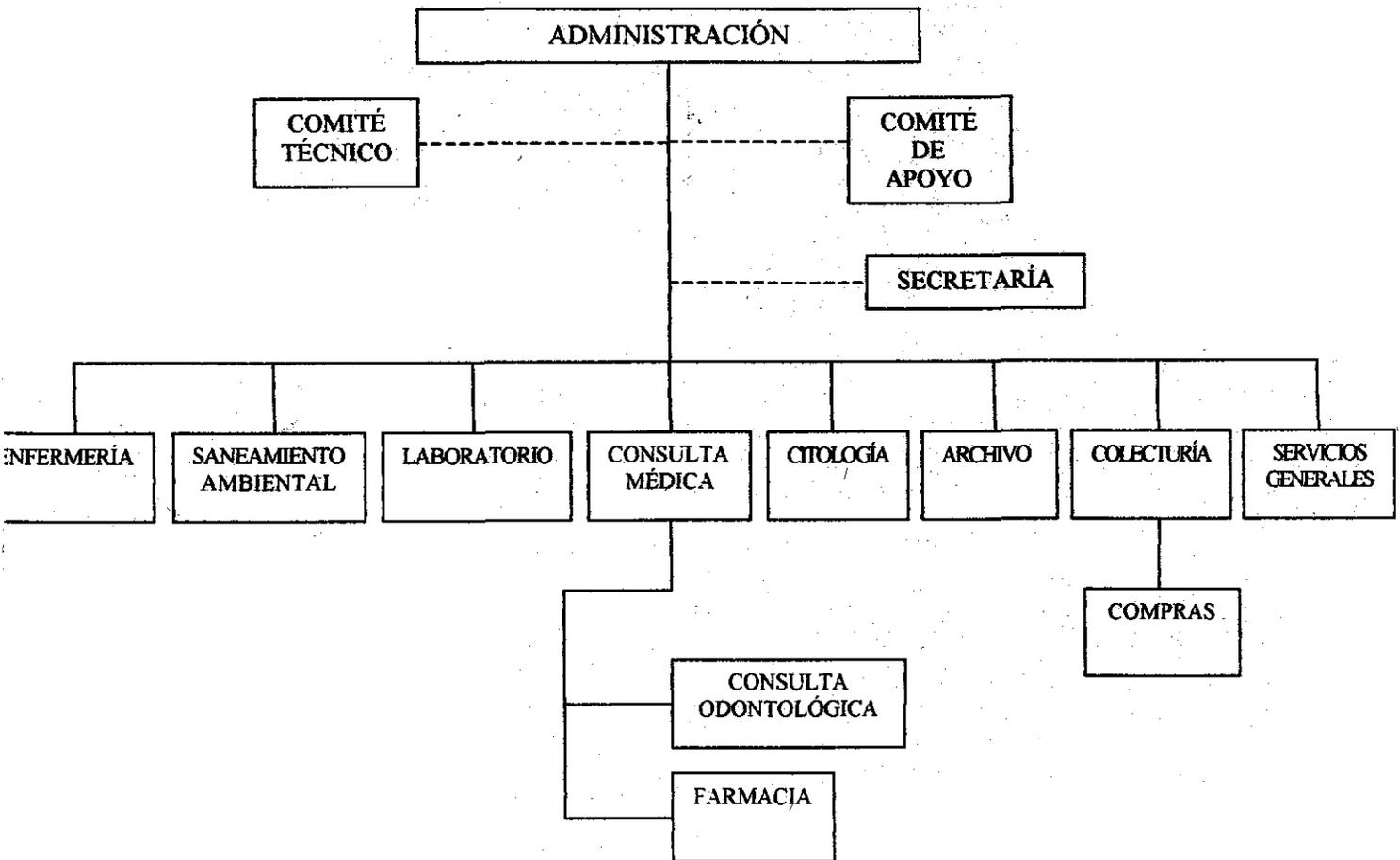
ANEXOS

ANEXO 1

**ORGANIGRAMA PROPUESTA PARA LA UNIDAD DE
SALUD DE TONACATEPEQUE**

ANEXO I

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE



Línea de Autoridad

Línea de Coordinación

ANEXO 2

**GUIA DE PREGUNTAS HECHAS A LOS JEFES DE LAS
UNIDADES ORGANIZATIVAS**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

INTRODUCCION

La presente guía tiene como finalidad recabar información para el Diseño de plan financiero estratégico para la unidad de salud de Tonacatepeque del Departamento de San Salvador.

Agradecemos su valiosa colaboración, no dudamos que su información será importante en el estudio.

CONTENIDO

1. ¿ Qué tipo de planes elaboran?

- plan operativo
- plan de personal
- plan financiero
- otros (explique)

2. ¿ Quiénes elaboran los planes?

3. ¿ Para cuánto tiempo son elaborados los planes?

- A corto plazo
- A largo plazo

4. Si tiene objetivos a corto plazo, ¿cuáles son sus objetivos y estrategias?

5. Si tiene planes a largo plazo, ¿cuáles sus objetivos y estrategias?

6. ¿ Qué comprenden estos planes?

7. ¿ Tiene los recursos necesarios y suficientes para la elaboración de los planes?

8. ¿ Se capacita al personal para la elaboración y ejecución de los planes?

SI _____ NO _____

9. ¿ Qué programas de capacitación les proporcionan para llevar a cabo la elaboración y ejecución de estos planes?

10. ¿ Se han divulgado al personal los objetivos de la Institución?

SI _____ NO _____

11. ¿ Conoce usted cual es la misión de la Institución?

SI _____ NO _____

12. Si su respuesta fue afirmativa mencione, cuál es la misión de la unidad de salud?

13. ¿ Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

- Excelente
- Bueno
- Regular

Porque:

14. ¿ Mencione los factores motivacionales?

15. ¿ Cómo los califica los factores antes mencionados?

16. ¿ Cómo se provisiona de medicamentos la Unidad de Salud?

- Ministerio de salud
- Por donaciones
- Los compran con fondos propios

17. ¿Cuál es el proceso que se aplica para la compra de medicamentos?

18. ¿ Se cobra al paciente una cuota por consulta recibida?

SI _____ NO _____

19. ¿ Con qué finalidad se cobra la cuota y como es administrada?

20. ¿ Qué criterios son utilizados para controlar estos fondos?

21. ¿ Qué otras actividades realizan para recaudar fondos?

22. ¿ Cuáles son las fuentes de financiamiento con que cuenta la unidad de salud?

23. ¿ Se capacita al personal encargado en la elaboración del presupuesto?

24. ¿ La Institución elabora sus propios presupuestos?

SI _____ NO _____

25. Si su respuesta es afirmativa, ¿qué personal prepara el presupuesto?

26. Para la ejecución y control presupuestaria ¿qué registros utiliza?

27. ¿Cuál es el proceso que realiza para llevar el registro de las operaciones de los gastos?

28. ¿ Con qué tipo de equipo médico cuenta la Institución?

ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE SALUD.

Dr. Felix Edmundo Valladares

Se obtuvo la siguiente información:

Se consulto que se elaboran planes en la Institución, manifestando que elaboran planes operativos para todo el año y planes de personal, y contribuye con la información para que la Departamental elabore el plan financiero; nos menciona que los encargados de elaborar los planes es cada jefe de las unidades organizativas.

Asi también se le pregunto para que periodo son elaborados los planes, contesto que estos eran realizados a corto plazo, por tratarse de Institución Publica. También menciona que estos planes contienen objetivos y estrategias a corto plazo, siendo los objetivos, llevar a cabo la vacunación en su totalidad, realizar el examen de citología, llevar el control de niños sanos, y es el Ministerio el que elabora un plan a

Largo Plazo que es un plan quinquenal;

Y las estrategias a seguir para que se logren estos objetivos, es visitar de casa en casa para los niños que aun no han sido vacunados.

Con respecto a los planes a largo plazo existe uno que es normado por el Ministerio de Salud que es el plan quinquenal, donde están los

lineamientos generales del plan quinquenal de Operaciones, que contienen las estrategias de salud, y lineamientos políticas que se espera del Ministerio de Salud durante 5 años. Para la elaboración de los planes de corto plazo, la Unidad de Salud cuenta con los recursos financieros, pero no con el Recurso Humano suficiente, porque están recargados de trabajo, razón por la cual no pueden colaborar en la elaboración de dichos planes.

Con respecto a la capacitación que recibe para la elaboración de estos planes él mas capacitado es el Director, recibiendo cursos de planeación estratégica, que es dado por un consultor extranjero, y otro de alta gerencia, en el cual recibe las herramientas administrativas, también las demás áreas son capacitadas, pero no a profundidad.

Asi también nos menciona que los objetivos de las Institución son dados a conocer anualmente, donde se les comunica lo que pretende cada año, mediante una reunión administrativa, asi mismo dijo que la misión de la Institución es llevar la salud a todos los habitantes de Tonacatepeque con calidad y equidad.

En lo que respecta al ambiente laboral él lo cataloga como bueno, ya que en toda organización existe diferentes formas de comportamiento

de cada uno de los empleados, pero la gente trabaja bien, y es colaboradora.

En cuanto a los factores motivacionales con que cuenta la Institución, él menciona que lo único que se les puede ofrecer es facilitar el transporte para cuando hacen brigadas y además reconocimiento por su trabajo.

Como en general no cuenta con factores motivacionales no pueden ser calificados.

Al consultar de cómo se provisiona de medicamentos la Unidad de Salud él menciona que es por parte del Ministerio de Salud, y muchas veces con fondos propios, y estas compras se hacen al crédito, aplicando un manual de compras.

Se le pregunto si se le es cobrada una cuota al paciente por consulta recibida su respuesta fue afirmativa, por la cual tiene derecho a consulta medica, medicamento y laboratorio clínico, esta cuota se cobra con la finalidad de solventar las necesidades que surgen en la Institución y no son cubiertos por el presupuesto del Gobierno.

En cuanto a los criterios que se utilizan para controlar los fondos menciono que son comprobantes de caja, recibos preenumerados,

también a través de recetas despachadas. La Unidad de Salud no realiza otro tipo de actividad para recaudar fondos.

Así también no cuentan con otro tipo de financiamiento, solamente el que les proporciona el Ministerio de Salud, pero si cuenta con prestamos de otras unidades de salud con previa autorización de la Zona Norte Departamental.

Con respecto a la preparación del presupuesto no tiene relación directa, ya que ellos lo que elaboran un programa en donde exponen las necesidades más prioritarias y la Zona Norte Departamental elabora el presupuesto.

El proceso para llevar el control del presupuesto es el siguiente: llevan libros diario de entradas y salidas, por medio de facturación, llevan caja chica.

Finalmente se pregunto con que equipo medico cuenta la Institución, a la cual se nos respondió que esta cuenta con: pequeña cirugía, terapia respiratoria, tenciometro, bascula, estetoscopio, otoscopio, oftalmoscopio, equipo de parto y laboratorio.

ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFE DE ENFERMERIA.

Sra. Lidia Irma Alvarado de Tomas.

Al realizar la entrevista se obtuvo la siguiente información.

Se le consulto que si elaboran planes en la Institución, manifestando que elaboran planes operativos y planes de personal para todo el año, por sugerencia de la unidad administrativa de la Zona Norte, cada jefe de las unidades organizativas deben elaborar sus propios planes; También se le consulto con que frecuencia son elaborados los planes, contestando que son realizados a corto plazo, por tratarse de una Institución Gubernamental.. mencionando a la vez que los planes contienen objetivos y estrategias a corto plazo, siendo los objetivos, llevar a cabo la vacunación totalmente, realizar el examen de citología, llevar el control de niños sanos; y las estrategias a seguir para que se logren estos objetivos, son realizar campañas de vacunación, visitando a los pobladores.

En lo que respecta a los planes a largo plazo, estos no son aplicados en la Institución, ya que los planes que ello ejecutan son a corto plazo, contando la Unidad de Salud con los recursos financieros, pero no los suficientes; También tienen insuficiencia del recurso humano, lo que ocasiona que el personal que labora en la Institución este

recargado de responsabilidades, por lo que no pueden colaborar en su elaboración.

En cuanto a la capacitación que se recibe para la elaboración de los planes es el Director quien es capacitado, el cual se encarga de transmitir la información a los empleados.

Se menciona que los objetivos de la Institución son comunicados cada año lo que pretende alcanzar.

Asimismo dijo que la misión de la Institución es brindar servicio de salud a todos los pobladores de Tonacatepeque.

Con lo que respecta al ambiente laboral, ella lo califica como bueno, ya que siempre existen problemas de comunicación en toda la Institución.

En cuanto a los factores motivacionales con que cuenta la Institución, menciona el sector de enfermería han logrado que se les pague las horas extras y además que se otorgue un par de zapatos anualmente; pero la Unidad de Salud en general no cuenta con factores motivacionales.

Se le hizo la pregunta si es cobrada una cuota al paciente por su consulta recibida, contestando que paga una cuota voluntaria para tener derecho a la consulta general, examen médicos y los medicamentos. Con la finalidad de solventar las necesidades que surgen en la Institución que son cubiertos con fondos propios.

En lo que respecta al control de los fondos, menciono que son controlados por medio de libros diarios, recibos preenumerados, y también con las recetas cuando se les ha despachado la medicina.

Menciono que en la Unidad de Salud no se realiza otro tipo de actividades para recaudar fondos.

En cuanto a la preparación del presupuesto ellos no tienen participación directa solamente elaboran un programa donde explican sus necesidades enviándolas a la unidad administrativa de la Zona Norte; ya que es esta la que se encarga de elaborar el presupuesto.

Para finalizar se le hizo la pregunta de con que tipo de equipo medico cuenta la Institución.

Respondiendo que tienen los siguientes equipos médicos:

Pequeña cirugía, terapia respiratoria, tensiometro, bascula, estetoscopio, equipo de parto, oftalmoscopio y laboratorio.

**ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE SANEAMIENTO
AMBIENTAL.**

Dr. Rene Eduardo Ríos.

Se obtuvieron los siguientes datos de la entrevista.

Al hacerle la pregunta de que tipo de planes elabora su respuesta fue, que elaboran planes operativos y planes de personal, y dijo que son una programación anual, y que cada unidad organizativa los realiza; al preguntársele que para cuanto tiempo se hacen los planes, contesto que estos se hacen a corto plazo; y que los objetivos de estos planes son vacunar en su totalidad a la niñez, visitar casa por casa; al cuestionarlo sobre que comprenden los planes, él dijo que contienen cada una de las actividades.

Al hablar de planes a largo plazo menciono que estos no se realizan en el Institución. Al preguntarle si tienen los recursos necesario y suficientes para la elaboración de los planes, contesto que tienen limitantes en tiempo, que a veces se recortan por cuestiones económicas, y se dirigen a la población que tiene mas necesidad. Y además menciono que para realizar estos planes ellos reciben capacitación por parte de las entidades correspondientes y que también la secretaria recibe curso de computación, y que también se había dado un curso de alta gerencia.

En cuanto a los objetivos que la Institución persigue estos son divulgados a todos los empleados de la Unidad de Salud; asimismo se conoce la misión de la Institución, la cual es brindar la atención integral y de buena calidad a los pobladores de Tonacatepeque.

Con respecto al ambiente de trabajo se considera como bueno, ya que en todas las relaciones humanas existen diferencias en la forma de ser y pensar de cada persona, también menciono que el ambiente de trabajo es a veces tenso por las condiciones de las áreas de trabajo no son las adecuadas, ya que los cubículos de los empleados son muy reducidos y compartidos, careciendo del equipo para llevar un orden.

En cuanto a los factores motivacionales con que cuenta la Institución el señor inspector menciono que para él el sueldo y las prestaciones son una motivación, como también la confianza que le brindan los jefes; pero a la vez él quisiera que se le brindara otro tipo de compensaciones como el pago de horas extras.

Para provisionarse de medicamentos la Unidad de Salud lo hace por medio del Ministerio de Salud, algunas veces gestionan donaciones y la otra parte con fondos propios.

En el caso comprar el medicamento siguen un procedimiento tomando como base el manual de compras, primeramente la jefe de cada unidad organizativa comunica al doctor cual es la necesidad de medicamentos, pidiendo la autorización para la compra a la Unidad organizativa de la Zona Norte Departamental, y se realizan 3 cotizaciones.

Se le pregunto si se le cobra una cuota al paciente, contestando que paga una cuota voluntaria de 10 colones para tener derecho a la consulta general, exámenes médicos y la medicina; esta cuota es cobrada con la finalidad de cubrir los salarios del personal contratados por la Institución, como también el pago de agua, luz, teléfono y compra de medicamentos que necesita la Unidad.

En cuanto a los criterios que utilizados para controlar los fondos menciono que es la señora colectora junto con el director que llevan un libro diario de ingresos y egresos como también una cuenta bancaria que es autorizada por ambos.

También menciona que en la Unidad no se realiza ningún tipo de actividad para recaudar fondos.

La Institución no cuenta con fuentes de financiamiento, nada mas la ayuda que les proporciona el Ministerio de Salud por medio del

presupuesto Nacional. En cuanto a la preparación del presupuesto no tienen participación directa, solamente elaboran un programa donde plasman sus necesidades enviándolas a la unidad administrativa de la Zona Norte Departamental, ya que es esta que se encarga de elaborar el presupuesto.

Para concluir se le pregunto con que equipo medico cuenta la Institución, respondiendo que tiene los siguientes.

Pequeña cirugía, terapia respiratoria, electrocardiograma, tensiómetro, bascula, estetoscopio, equipo esterilizador, equipo de laboratorio completo, y modulo dental.

ENTREVISTA REALIZADA A LA ENCARGADA DE LABORATORIO.

Lic. Sara Del Milagro de Solorzano.

De acuerdo a la entrevista se obtuvo la siguiente información:

Con respecto a que tipos de planes elaboran en la Unidad de Salud menciono que se elaboran planes operativos y de personal; y que los planes de personal los elabora la jefe de enfermería y los planes operativos el jefe de la Administración, con el Comité Técnico. Asimismo se le consulto para que periodos eran elaborados los planes contestando que solo a corto plazo por el tipo de Institución; También comento cuales eran los objetivos principales los cuales son: atender en su totalidad la consulta general, tratar de incentivar a la mujer a que se haga el examen de citología, además realizar el control de niños sanos, hacer feria de vacunación en donde se tome en cuenta toda la población de Tonacatepeque, barrios y cantones; además menciono que la Institución no cuenta con planes a largo plazo por ser de carácter publica. También dice que la institución tiene programas en los cuales van tomando y pidiendo de acuerdo a las necesidades que se van dando.

Además se le pregunto si en la Unidad de Salud es brindada algún tipo de motivación, contestando que no se les da ningún tipo de factores motivacionales, y por lo tanto no se pueden calificar pues la Institución no cuenta con ellos. Después se pregunto la forma que se

provisiona de medicamentos la Unidad de Salud, mencionando que por medio del Ministerio de Salud y algunas veces se compra con fondos propios cuando el medicamento se termina, además es de suma importancia cuales son los pasos a seguir para realizar la compra de medicamentos se presentan 3 cotizaciones y se pide autorización a la Unidad organizativa de la Zona Norte Departamental..

La unidad de salud le cobra una cuota voluntaria por consulta recibida al paciente lo cual tiene derecho a exámenes y medicamentos, la finalidad que tiene el cobro de esta cuota es para solventar necesidades más urgentes de la Unidad de Salud y para pago de empleados con fondos propios, agua, luz, teléfono y materiales de limpieza etc. Pues no cuentan con otro tipo de actividades para recaudar fondos.

En la Unidad de Salud no preparan presupuesto no son encargados de elaborar su propio presupuesto, solo reciben capacitación para poder elaborar un programa en el cual especifican las actividades y justificación de ellas para que la Zona Norte Departamental pueda gestionar el presupuesto que ellos están pidiendo. Además se pregunto cual es el proceso que realizan para llevar el registro de las operaciones de los gastos, comentando que llevan un libro diario en

donde anotan las entradas y salidas, existe una cuenta bancaria la cual tiene autorización solamente el Dr. Felix Valladares Director de la Institución. Siempre y cuando la cantidad a autorizar no exceda de lo estipulado, de lo contrario tendrá que llevar el visto bueno de la Zona Norte Departamental.

La Unidad de Salud cuenta con el siguiente equipo medico: pequeña cirugía, terapia respiratoria, tenciometro, bascula, ctestocopio, oftalmoscopio, electrocarterio, equipo de parto y laboratorio.

ENTREVISTA HECHA A LA COLECTORA

Mercedes Leticia Henríquez Alemán

Al realizar la entrevista se obtuvo la siguiente información:

Se le pregunto que si elaboraban planes en la Unidad de Salud, respondiendo que si elaboran planes operativos y planes de personal; ya que cada jefe de las unidades organizativas tiene sus objetivos por lo tanto deben elaborar sus propios planes, dichos planes se elaboran a corto plazo, por tratarse de una Institución de Gobierno, mencionando que los planes deben contener objetivos y estrategias a corto plazo. En cuanto a la capacitación que se recibe para la elaboración de los planes, dijo que solo es capacitado el Director y el se los comunica a cada uno de los jefes de las unidades organizativas, con lo que respecta al ambiente laboral, ella opino que es bueno, pues siempre en todas relaciones humanas hay diferencia de criterios, y al preguntarle que como califica los factores motivacionales, menciono que en la Institución no cuenta con factores motivacionales, pues no tienen prestaciones adicionales a los que da la ley.

En cuanto se es cobrada al paciente una cuota por consulta recibida, contesto que al paciente le cobra una cuota voluntaria de 10 colones para tener derecho a la consulta general y a los diferentes exámenes médicos que proporciona la Unidad de Salud, y que esta es cobrada

con el objetivo de solventar las necesidades que surgen en la Institución los cuales no son cubiertos por el presupuesto asignado por el presupuesto que da el Gobierno, y que tienen que ser pagados con fondos propios; para controlar dichos fondos menciona que son controlados, por libros diarios, recibos preenumerados y con las recetas despachadas.

Al preguntar si la Institución realiza otro tipo de actividades para recaudar fondos, contesto que no, sino solo los provenientes de las cuotas voluntarias que brinda el paciente.

ANEXO 4

LISTADO PREENUMERADO PARA CONTROLAR LOS FONDOS PROVINIENTES DE LAS RIFAS

RIFA A BENEFICIO DEL PROMEJORAMIENTO DE LA UNIDAD DE SALUD DE TONACATEPEQUE

1a. PREMIO: UN MICROONDA

2a. PREMIO: UNA LICUADORA

3a. PREMIO: 100.00

PRECIO: 1.00

FECHA A REALIZAR: _____

<u>No</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>DIRECCION</u>	<u>TELEFONO</u>
1	OSCAR ARMANDO REYES		
2	JAIME RODRIGUEZ		
3	TERESA DE JESUS PEREZ		
4	DENIS ALEJANDRA GOMEZ		
5	JOSE HUMBERTO AGUILAR		
6	MARTA LETICIA URBANO		
7	SILVIA MARGARITA GOMEZ		
8	GUADALUPE MEJIA		
9	YANIRA ESPERANZA TORRES		
10	JOSE CARLOS NERIO		
11	AMANDA NATALI NERIO		
12	MARITZA AVILES		
13	ANA ANDREA ANZORA		
14	ALBA YANIRA ACOSTA		
15	TERESA DE JESUS PEREZ		
16	DENIS ALEJANDRA GOMEZ		
17	JOSE HUMBERTO AGUILAR		
18	MARTA LETICIA URBANO		
19	SILVIA MARGARITA GOMEZ		
20	YANIRA ESPERANZA TORRES		

ANEXO 5

LISTADO DE PERSONAL QUE ASISTIRAN A LA EXCURSION

No.	NOMBRE	PRECIO
1	OSCAR ARMANDO REYES	25.00
2	JAIME RODRIGUEZ	25.00
3	TERESA DE JESUS PEREZ	25.00
4	DENIS ALEJANDRA GOMEZ	25.00
5	JOSE HUMBERTO AGUILAR	25.00
6	MARTA LETICIA URBANO	25.00
7	SILVIA MARGARITA GOMEZ	25.00
8	GUADALUPE MEJIA	25.00
9	YANIRA ESPERANZA TORRES	25.00
10	JOSE CARLOS NERIO	25.00
11	AMANDA NATALI NERIO	25.00
12	MARITZA AVILES	25.00
13	ANA ANDREA ANZORA	25.00
14	ALBA YANIRA ACOSTA	25.00
15	TERESA DE JESUS PEREZ	25.00
16	DENIS ALEJANDRA GOMEZ	25.00
17	JOSE HUMBERTO AGUILAR	25.00
18	MARTA LETICIA URBANO	25.00
19	SILVIA MARGARITA GOMEZ	25.00
20	YANIRA ESPERANZA TORRES	25.00
21	JOSE CARLOS NERIO	25.00
22	AMANDA NATALI NERIO	25.00
23	MARITZA AVILES	25.00
24	OSCAR ARMANDO REYES	25.00
25	JAIME RODRIGUEZ	25.00
26	MARITZA AVILES	25.00
27	ANA ANDREA ANZORA	25.00
28	ALBA YANIRA ACOSTA	25.00
29	TERESA DE JESUS PEREZ	25.00
30	DENIS ALEJANDRA GOMEZ	25.00
31	DENIS ALEJANDRA GOMEZ	25.00
32	JOSE HUMBERTO AGUILAR	25.00
33	MARTA LETICIA URBANO	25.00
34	SILVIA MARGARITA GOMEZ	25.00
35	YANIRA ESPERANZA TORRES	25.00

