



REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



**“MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO
DEL PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA, DE
UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL”**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Magister en
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: ECONOMISTA MARÍA TERESA MOGROVEJO CALLE

TUTOR: DOCTOR ELFIO PÉREZ FIGUEIRAS

2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Postgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el trabajo de investigación “MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL”, presentado por la Maestrante María Teresa Mogrovejo Calle, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas MBA7, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Postgrados designe.

Quito, agosto de 2014

TUTOR

Dr. Elfio Pérez Figueiras

C.C.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DE TESIS

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas MBA7, declaro que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, agosto de 2014

Econ. María Teresa Mogrovejo Calle
CC. 0300518271

DEDICATORIA

A mi hija Estefanía, a mis nietas Nicole y Leticia, a mi nieto Sebastián, ellos son mi apoyo y principal motivación, y al personal voluntario que labora en el Programa de Salud Comunitaria, la presente Investigación es una pequeña contribución a su gran esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTO

Al personal docente de la Universidad Tecnológica Israel, por su valiosa colaboración en el logro de mis metas profesionales.

María Teresa

**“MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO
DEL PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA, DE
UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL”**

INDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	2
AUTORÍA DE TESIS.....	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I.....	15
MARCO CONCEPTUAL – LA ORGANIZACIÓN.....	15
1.1. MARCO CONCEPTUAL.....	15
1.1.1. LA INFORMACIÓN CONTABLE.....	15
1.1.2. LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	16
1.1.3. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC).....	17
1.1.4. LOS COSTOS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN.....	18
1.1.5. EL PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN	21
1.2. LA ORGANIZACIÓN	29
1.2.1. ANTECEDENTES.....	29
1.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	30
1.2.3. CADENA DE VALOR.....	35
1.2.4. MIX COMERCIAL, ANÁLISIS DE LAS 4 PES: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCIÓN.....	40
1.2.5. EXAMEN DE CONTROL INTERNO.....	49
1.2.6. ANÁLISIS FODA.....	52
CAPÍTULO II	62
MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA.....	62
2.1. PRINCIPIOS Y POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS DEL PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA	62
2.2. ESTRUCTURA BÁSICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO.	71
2.2.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA.	71
2.2.2. ESTRUCTURA CONTABLE – PLAN DE CUENTAS.....	73
2.3. PROGRAMACIÓN DE LOS SERVICIOS, VENTAS, INGRESOS Y GASTOS - INSTRUCTIVO PARA LLENAR LOS FORMATOS DE LOS PRESUPUESTOS.....	75
2.3.1. PRESUPUESTO DE SERVICIOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD.....	78
2.3.1.1. Programación de los Servicios.....	78
2.3.1.2. Fuentes de Financiamiento.....	79

2.3.1.3. Instructivo para llenar el formato FP01: Presupuesto de Servicios, en cada centro de responsabilidad.....	82
2.3.2. PRESUPUESTO DE VENTAS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD.....	108
2.3.2.1. Programación de las Ventas	108
2.3.2.2. Precio de los Servicios por centros de responsabilidad	108
2.3.2.3. Instructivo para llenar el Formato FP02 del presupuesto de ventas, en cada centro de responsabilidad.....	111
2.3.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS NO OPERACIONALES.....	144
2.3.3.1. Programación de los ingresos no operacionales	144
2.3.3.2. Instructivo para llenar el Formato FP03 del presupuesto de ingresos no operacionales.....	145
2.3.4. PRESUPUESTO DE GASTOS DE LOS CENTROS DE SERVICIOS	147
2.3.4.1. Programación de los gastos de los centros de servicios.....	147
2.3.4.2. Instructivo para llenar el Formato FP04 del Presupuesto de Gastos de los centro de Servicios.	148
2.3.5. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	187
2.3.5.1. Programación de los gastos de administración y finanzas.....	187
2.3.5.2. Instructivo para llenar el formato FP04 del Presupuesto de Gastos de Administración y Finanzas.....	188
2.3.6. PRESUPUESTO DE RESULTADOS POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD.....	217
2.3.6.1. Instructivo para llenar el Formato FP05 Presupuesto de Resultados por centro de responsabilidad.....	217
2.3.7. PRESUPUESTO DEL FLUJO DE CAJA OPERACIONAL POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD.....	220
2.3.7.1. Instructivo para llenar el formato FP06 Presupuesto de Flujo de Caja Operacional por centro de responsabilidad.....	220
2.3.8. PRESUPUESTO DE RESULTADOS CONSOLIDADO	223
2.3.8.1. Instructivo para llenar el formato FP07 Presupuesto de resultados consolidado	223
2.3.9. PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA OPERACIONAL CONSOLIDADO.....	226
2.3.9.1. Instructivo para llenar el formato FP08 Presupuesto de Flujo de caja consolidado	226
CONCLUSIONES	229
RECOMENDACIONES	230
BIBLIOGRAFÍA	231
ANEXOS	232
ANEXO 1.....	232
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO	232
RESULTADOS DEL EXAMEN DE CONTROL INTERNO	250
ANEXO 2.....	257
ANÁLISIS FODA.....	257
ANEXO 3.....	260
PLAN DE CUENTAS	260

“MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA, DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG)”

INTRODUCCIÓN

La economía global ha revolucionado las ciencias gerenciales, las organizaciones inmersas en la globalización incursionan con fuerza en procesos de planificación y presupuesto, herramientas de gestión que les permite insertarse en condiciones adecuadas a un mundo cambiante y cada vez más competitivo.

A nivel mundial, en la generalidad de organizaciones, los procesos de planificación y presupuesto han cobrado una nueva dimensión y se han convertido en actividades estratégicas. Entre muchos instrumentos o técnicas utilizadas por las empresas, la Técnica Presupuestaria es la que les proporciona información que les permite incursionar en procesos de control, donde los horizontes de tiempo y los conceptos de responsabilidad son relevantes.

Cuando se utiliza la Técnica Presupuestaria, es posible abordar dos aspectos importantes en la vida de las organizaciones, la planificación y el control, es decir es un mecanismo que permite prever las acciones a implementar para dar un uso óptimo a los recursos escasos que poseen las organizaciones y posteriormente analizar si los resultados obtenidos son los esperados.

Según J. Meyer, el enfoque teórico de esta técnica ha tenido durante muchos años un desarrollo más bien lento, este autor analiza brevemente su evolución y plantea que se originó en Norteamérica a partir de la crisis que azotó ese país en 1929 y tuvo una amplia acogida después de la segunda guerra mundial. Desde 1900 ciertos autores franceses han abordado el tema, por ejemplo lo hizo Gabriel Faure. En 1930, en Ginebra, el Congreso Internacional de Organización Científica lo considera en el orden del día. En Estados Unidos, en el período 1920 – 1930, la técnica presupuestaria es importante en cuanto a su utilización, de igual manera lo es en Francia en el período 1950 – 1955. A partir de 1955, en Francia tiende a generalizarse su uso en las medianas y grandes empresas.

Sin embargo del lento desarrollo teórico de la técnica presupuestaria, manifiesta este autor, no se puede decir lo mismo de su utilización práctica, prueba de ello es la multiplicidad de términos con la que se le designa y el enfoque particular o muy concreto con que muchos autores lo enfocan.

Un singular caso de desarrollo es el de la economía ecuatoriana, quizá uno de los países en vías de desarrollo donde el grado de inserción en el mundo es mayor, es el de Ecuador. El crecimiento experimentado por la economía ecuatoriana, permite vislumbrar un mercado muy competitivo. Si bien, la planificación y presupuesto en las empresas ecuatorianas ha tenido un importante desarrollo, la concentración de capital que se observa en empresas familiares cerradas, permite detectar un importante déficit en capacidad empresarial.

Un particular análisis merecen en el país, determinadas organizaciones sin fines de lucro, que siempre funcionan con recursos muy limitados y con demandas crecientes de la población a la que sirven. Algunas de estas organizaciones han experimentado un desarrollo muy limitado por las dificultades estructurales que enfrentan. La utilización de la técnica presupuestaria en estas organizaciones es esencial, debido a que requieren optimizar sus escasos recursos y prever acciones que les permitan enfrentar los retos que impone un mundo cada vez más globalizado y competitivo.

El caso que se plantea en el presente estudio se refiere a una ONG instalada en el país, y específicamente a uno de los programas que llevan a cabo sus administradores, denominado: ***Programa de Salud Comunitaria***.

El Programa de Salud Comunitaria, regentado por el Comité de Damas Voluntarias, fue constituido en la ciudad de Quito en el año 1922, forma parte de la estructura del voluntariado y del Programa Nacional de Salud de la ONG, conforme lo establece el estatuto vigente.

La evolución y desarrollo experimentado por el Programa de Salud Comunitaria se caracteriza por dos etapas perfectamente definidas en el tiempo, etapas que cambiaron básicamente su estructura legal.

La primera etapa abarca un período considerable de tiempo, desde su creación hasta el año 2007, período en el cual, forma parte de la Sede Central de la ONG establecida en

el Distrito Metropolitano de Quito. Fue una etapa difusa por sus relaciones poco claras con la Sede Central. Solamente en el aspecto contable se dio una relación formal, debido a que estatutariamente la Sede Central debía reflejar las operaciones contables de todos sus programas y el de Salud Comunitaria, constituía uno de los programas más importantes de la ONG.

Varios son los factores que determinaron en esta etapa, el estado y evolución del Programa de Salud Comunitaria, los más importantes se detallan a continuación:

- La poca o ninguna contribución de la Sede Central en el desarrollo alcanzado por el Programa, especialmente en temas administrativos-financieros, en los que la Sede Central ha incursionado con fuerza especialmente a partir del año 2003.
- El tipo de Organización, “concebida como una ONG sin fines de lucro” que fue siempre administrada como un ente de carácter social, donde prevalecen conceptos de asistencialismo y gratuidad, en ausencia de criterios de empresa, de rentabilidad, de eficiencia, etc. Es posible afirmar entonces, que la forma y dimensión que fue adquiriendo con el tiempo la Organización, es producto del carácter que imprimieron en su estructura, sus administradores y equipo de dirección.
- Las limitaciones de carácter financiero, que no permitieron a la Organización ampliar su campo de acción y cumplir con sus grandes objetivos. Este problema se lo puede catalogar como permanente y recurrente, constituyéndose en la causa fundamental que impidió el acceso a cambios radicales, a una adecuada inserción en un mundo globalizado y cada vez más competitivo y a tendencias nuevas marcadas por conceptos de previsión, presupuesto, control, gestión, etc.
- La escasa diversificación de fuentes de financiamiento y la dependencia financiera que se ha creado en pocos servicios.

A pesar de los problemas descritos, se puede considerar a esta etapa como de un desarrollo sostenido, especialmente con miras a lograr el autofinanciamiento e independencia económica respecto a la Sede Central de la ONG. Sin embargo, a pesar de haberlo logrado, marcó también un período de serias limitaciones financieras que impidieron a la Organización extender su ámbito de acción, hacia una comunidad cada vez más necesitada de atención.

La segunda etapa abarca un período de tiempo muy corto, desde el año 2008 hasta la presente fecha. En el año mencionado, la Asamblea Nacional de la ONG aprobó un nuevo Estatuto, mediante el cual se da paso a la conformación de la Junta Provincial de Pichincha. Se eliminó el artículo 58 y con él, el Organismo que hasta el momento se conocía como “Comité de Damas Voluntarias”, quedando bajo la responsabilidad de sus miembros la administración del Programa de Salud Comunitaria.

Esta situación provocó en la Sede Central la separación de todas las áreas que instrumentan los programas de la ONG y que constituyen su razón de ser y trasladó la competencia de su administración a la Junta Provincial del Pichincha. La Sede Central por su parte controlaría las áreas productivas generadoras de recursos, estas áreas se constituirían en el soporte económico de la Institución a nivel Nacional, de acuerdo al Estatuto aprobado

Hasta la presente fecha, la Junta Provincial de Pichincha mantiene para el Programa de Salud Comunitaria, la misma estructura con la que ha venido funcionando el Comité de Damas, es decir, se rige por un Directorio, cuya Presidente es miembro del Directorio de la Junta Provincial de Pichincha.

Ante los acontecimientos descritos, la situación de la Organización no ha cambiado de manera significativa, los síntomas de su evolución y desarrollo todavía se mantienen, caracterizados por una deficiente planificación a mediano y largo plazo y por una actuación reactiva de sus administradores para enfrentar los hechos que tienen relación con sus actividades diarias. Esta situación se ha convertido en una práctica de común aceptación en la Organización, afectando de manera significativa a la rentabilidad de los servicios que presta y de manera especial a la productividad de sus empleados

Los siguientes factores resumen la situación actual de la Organización:

- No se ha producido un cambio administrativo – financiero real, a fin de dar una solución integral a su problemática.
- No ha incursionado en un proceso de planificación estratégica, con una participación total de sus miembros, con un empoderamiento de sus administradores y con un compromiso y conocimiento cabal de su alcance y propósito. La importancia de

incursionar en este proceso será aclarar para la Organización, su Visión, Misión, Políticas, Objetivos institucionales y los medios para alcanzarlos.

- No ha implementado un sistema de contabilidad idóneo que proporcione información veraz y oportuna, que se constituya en un instrumento de gestión y toma de decisiones, que pueda ser utilizada como una base real comparativa contra los presupuestos, que permita realizar el costeo de sus servicios o establecer políticas de fijación de precios, etc. Cabe aclarar, que la actual administración está gestionando la utilización del sistema contable de la Sede Central.
- No existe un sistema de administración presupuestaria, la Organización adolece de serias limitaciones para su implementación, debido a la falta de información contable y a la ausencia de un software que le permita procesar la información, con la oportunidad que requiere un ágil proceso presupuestario. En los dos últimos años la Organización ha formulado un Presupuesto muy general, como la expresión monetaria de sus Planes Operativos, pero su utilización es muy limitada como un instrumento de control y toma de decisiones
- Existen intentos aislados para obtener información a través de reportes de la actividad desplegada en cada área, sin que se de un seguimiento y análisis de sus resultados en relación al Presupuesto y sin que se constituyan en instrumentos de gestión y control permanente del cumplimiento de metas en cada una de las unidades.
- No existen manuales de procedimientos, en los que se definan las políticas contables y presupuestarias que deben ser aplicadas en la Organización, como instrumentos de gestión que cohesionen las actividades financieras – administrativas.

Pronóstico

La situación descrita puede afectar de manera significativa el normal desenvolvimiento de las actividades de la Organización para llevar a cabo el Programa de Salud Comunitaria, puede llevarla a desaprovechar sus fortalezas y las oportunidades que actualmente le proporciona su entorno.

La ausencia de una planificación y previsión adecuadas, impedirá a la Organización lograr un desarrollo normal y sostenido en el tiempo y un uso adecuado y óptimo de los recursos, que siempre son escasos para alcanzar el objetivo social de la Organización.

Puede perder competitividad, complicar aun más la escasa o casi nula rentabilidad de los servicios que ofrece y peor aún, puede llegar a perder sus limitadas fuentes de financiamiento.

Control al Pronóstico

Es indispensable en la Organización la aplicación de un Manual de Formulación del Presupuesto, que se apoye en información idónea, que refleje fehacientemente las condiciones internas y externas de la Organización considerada como un “todo”, con una participación proactiva de todos sus miembros. El manual de procedimientos permitirá contar con un Presupuesto, que evalúe con oportunidad la gestión realizada por la administración, a través del fortalecimiento de su control.

Formulación del problema

¿Qué efectos genera en la Organización la ausencia de un Manual de formulación del Presupuesto, que se utilice como una herramienta de la administración para la planeación y control financiero, a través del uso productivo y rentable de sus recursos?

Sistematización del problema

¿Cuál fue el resultado del manejo administrativo financiero de la Organización, tomando decisiones sobre la marcha de los acontecimientos?

¿Cómo incide en el proceso de toma de decisiones y de la planeación, la ausencia de un sistema de información oportuna?

¿Cómo incide en el manejo administrativo – financiero, la ausencia de un Manual de formulación del presupuesto?

¿De qué modo un proceso de formulación del presupuesto, se constituye en una alternativa válida para solucionar los problemas de toma de decisiones y de planeación de la Organización?

¿Es el proceso de formulación del Presupuesto una ayuda para definir y agrupar las actividades y establecer claros niveles de autoridad y responsabilidad en la Organización?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un Manual para la formulación del Presupuesto, que permita llevar a cabo el Programa de Salud Comunitaria de la ONG, a través de un proceso de planeación de sus actividades totales y el fortalecimiento del control interno de sus operaciones.

Objetivos Específicos

- Establecer la estructura organizacional y funcional de la Organización.
- Conocer la situación actual de la Organización a través del análisis de la cadena de valor y las 4 PES (Producto, Precio, Plaza, Promoción). Determinar las debilidades y fortalezas del área Administrativa-Financiera, a través del análisis de control interno y de la Matriz FODA.
- Formular los principios y las políticas del presupuesto de la Organización.
- Establecer las condiciones requeridas para la implementación del Manual de formulación del presupuesto: Estructura organizativa, estructura contable, plan de cuentas contables compatible con las necesidades del proceso de presupuesto y de costos, centros de responsabilidad distribuidos en función de los requerimientos de información interna.
- Definir los principales presupuestos: Servicios, Ventas, Gastos, Estado de Resultados, Flujo de Caja operacional.
- Conformar el Manual para la formulación del presupuesto

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

El crecimiento de la economía ecuatoriana permite vislumbrar un mercado cada vez más cambiante y competitivo, en el que las organizaciones con visión de mediano y largo plazo, preparadas y entrenadas, podrán sobrevivir. Esta particular visión nos induce a pensar, que de acuerdo a los objetivos de la investigación, sus resultados permitirán encontrar soluciones prácticas para la Organización, relacionadas con la implementación de un Manual de formulación del Presupuesto, que posibilitará a sus administradores llevar a cabo el Programa de Salud Comunitaria con una clara visión de futuro.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL – LA ORGANIZACIÓN

En el presente Capítulo se abordará los fundamentos teóricos que nos permitirán desarrollar la propuesta planteada para solucionar el problema de la Organización. Se realizará un breve resumen de los beneficios y utilidad práctica de la ciencia contable, estadística y de la tecnología de la información, por considerarse aspectos de fundamental importancia en la implementación del Manual de Formulación del Presupuesto, para luego dar a conocer con alguna profundidad los aspectos teóricos de la Contabilidad de Costos y de la Técnicas Presupuestaria, los cuales serán aplicados en el Diseño del Manual.

Por otro lado, se realizará para la Organización un análisis de algunas variables que se consideran importantes al momento de poner en marcha un proceso de planificación y presupuesto, se lo hará a través de la aplicación de metodología de vasta utilización en las empresas, lo que nos permitirá constatar la existencia del problema planteado.

1.1. MARCO CONCEPTUAL

1.1.1. LA INFORMACIÓN CONTABLE

Con el propósito de enfrentar la fuerte competencia que caracteriza a esta época, las organizaciones han iniciado, otras ya lo han implementado, reformas internas importantes que benefician a los clientes, a través de un mejoramiento del servicio y atención. Uno de los aspectos que ha merecido especial atención es la Contabilidad.

El desarrollo de la informática ha propiciado un redimensionamiento o transformación de la profesión contable. En la actualidad los procesos contables son considerados estratégicos, debido a que la información que generan se usa para plantear alternativas de éxito para las organizaciones, los datos obtenidos tienen un valor agregado, que a nivel interno se constituyen en un soporte para la toma de decisiones de la administración y a nivel externo, permite a los entes relacionados con la organización,

conocer su situación real. Para los dos niveles, la información contable debe ser confiable, oportuna, relevante y comparable en el tiempo y en el espacio.

Sin lugar a dudas, la contabilidad es un medio que garantiza el crecimiento de las empresas, es un banco de datos que posibilita el uso de información a diferentes usuarios, es posible entonces hablar de la contabilidad financiera y de la contabilidad administrativa.

Son varios los campos de especialización de la contabilidad según el objetivo que cumplen en cada caso, se conoce la contabilidad general, bancaria, gubernamental, contabilidad de costos, etc. En cada caso, proporcionan información relevante para la toma de decisiones.

1.1.2. LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

“La estadística está relacionada con el estudio de procesos cuyo resultado no es predecible y también con la forma de obtener conclusiones que capaciten para la toma de decisiones razonables de acuerdo con tales observaciones”. “El resultado del estudio de dichos procesos denominados *procesos aleatorios* puede ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa”¹.

El uso de la estadística es ilimitado, las técnicas estadísticas se utilizan en todas las áreas del conocimiento. La estadística se ha convertido en una disciplina auxiliar fundamental de otras disciplinas, debido a que permite recolectar, organizar, presentar e interpretar datos, con el propósito de ayudar a una toma de decisiones efectiva, utilizan los responsables de la gestión de las empresas para optimizar sus acciones y prever su comportamiento, en función de una adecuada utilización de los recursos.

¹ Enciclopedia Autodidáctica Océano, Ciencia y Tecnología I, Volumen 3, Editorial Océano

1.1.3. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)

La actuación de las empresas y las decisiones de sus directivos, dependen de la calidad, rapidez, fiabilidad y flexibilidad de su sistema informático. La captación inmediata, en tiempo real de la información, permite contar en todo momento con una imagen actualizada y real de su situación financiera.

El progreso de las TIC ha dado origen a su creciente utilización en el control de gestión, favoreciendo su rápido desarrollo, permiten realizar simulaciones en el marco de un modelo teórico o de la realidad de la empresa y realizar análisis de sensibilidad de las variables críticas.

Las TIC proporcionan los medios adecuados para llevar a cabo actividades de planeación, ya que generan información histórica que posibilita realizar una extrapolación adecuada, además acumulan datos que no provienen precisamente de la contabilidad ni de la empresa, sino de factores externos a ella, garantizando la fluidez del proceso de previsión. Facilitan de manera significativa las actividades de control, porque acumulan datos reales y editan estados comparativos, que permiten establecer las desviaciones respecto a previsiones realizadas.

Las TIC facilitan el seguimiento regular y personalizado de los diferentes usuarios, lo que mejora considerablemente su capacidad de reacción ante hechos que en ocasiones están fuera de su control. Sin embargo, la forma en que los contenidos son producidos, transmitidos y percibidos por los usuarios, garantizará el real aprovechamiento de las TIC en todos los estamentos de la organización.

“Las TIC apuntan hacia la mejora de la gestión interna de las instituciones mediante el uso de las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información. En este sentido destacarían acciones como: la creación de un “sistema de información departamental integrado”, la elaboración de un “sistema de intercambio de información jurídico administrativa”.....“La implantación de Sistemas de gestión integrados”,”², entre otros.

² Ing. Juan Carlos Viera, MSC, Módulo: Las TIC'S en la administración, Maestría en Dirección y Administración de Empresas.

Un sistema integrado de información permitirá el control del Presupuesto en tiempo real, los responsables de cada centro de responsabilidad podrán realizar un control previo y posterior, el control previo indicará si procede la transacción respaldada en la existencia de la partida presupuestaria correspondiente y, el control posterior, evaluará con los resultados reales y con la oportunidad debida, el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

1.1.4. LOS COSTOS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN

El área de los costos es una de las más complejas de la economía aplicada y quizá la que ha ocupado durante muchos años la atención de los profesionales especialistas en el tema.

Sobre los costos podemos encontrar una gran variedad de ideas y conceptos que en muchos de los casos se adaptan o responden a propósitos diferentes. En las empresas el concepto del costo es distinto según los puntos de vista de sus usuarios y el propósito que le den al mismo, A continuación se presenta una definición que se considera adecuada cuando se trata de definir el costo de producir.

Definición de costos

En términos generales, el costo de producir se entiende como “el valor monetario que se invierte en elementos materiales, fuerza laboral necesaria y demás insumos requeridos para fabricar bienes o sus partes y procesos, o para generar servicios o productos intangibles”.³

Elementos del Costo

El proceso productivo requiere de tres elementos relacionados entre sí que son:

1. Materiales directos (Materiales o materias primas)
2. Mano de obra directa
3. Gastos generales de fabricación (Gastos indirectos de fabricación)

³ Ing. Willman Bravo E.,MBA, Módulo: Costos para la Gestión, Maestría en Dirección y Administración de Empresas.

Es factible mantener bajo control los costos directos de materiales y mano de obra, ya que es relativamente fácil identificarlos, sin embargo, no es posible decir lo mismo de los gastos generales de fabricación, por la dificultad que reviste su identificación y asignación, buena parte de los gastos generales representan “Costos Fijos”, es decir, son costos que no varían con la producción, sino que cambian sobre todo con el paso del tiempo y ésta es precisamente la mayor dificultad.

La asignación de gastos generales debe hacerse con un criterio racional de forma que se consiga la máxima aproximación al costo real. Con el fin de asignar los costes fijos a la producción, la empresa debe hacer estimaciones de las ventas y la producción del período que corresponda, lo que permitirá conocer el número de unidades entre las que se van a distribuir los gastos generales. Cabe aclarar sin embargo, que la asignación de los gastos depende también de un cálculo adecuado del total de gastos generales que se generan durante el período.

Contabilidad de Costos

A continuación se presenta la definición de la Contabilidad de Costos expresada por John J.W. Neuner, autor del que se resumen también, algunos criterios que permiten relieves la importancia de los costos como instrumentos de gestión y toma de decisiones.

La contabilidad de costos es “una fase amplificadora de la contabilidad general o financiera de una entidad industrial o mercantil, que proporciona rápidamente a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio en particular”⁴.

La contabilidad de costos constituye para la administración de las empresas una herramienta de mucha utilidad en el control administrativo, proporciona cifras importantes que se utilizan para tomar decisiones respecto a reducir los costos, aumentar el volumen de las ventas o fijar una adecuada política de precios.

⁴ John J.W. Neuner, Ph.D., Contabilidad de Costos, Principios y práctica, Tomo I, Segunda edición en español, Uteha-México

Un efectivo sistema de contabilidad de costos, proporciona información en la que la gerencia fundamenta sus decisiones, en otros casos, fundamenta las decisiones adoptadas por otros departamentos de una organización. Determinar los tres elementos del costo a través de la aplicación de la contabilidad de costos, permitirá a la gerencia cumplir con el objetivo de reducirlos, sin embargo, el control de los costos es más efectivo cuando la empresa usa presupuestos y costos predeterminados con fines comparativos. El uso de los presupuestos se constituye en un punto de partida para el monitoreo y control de los costos. Conocer los costos y poder medirlos, es un paso necesario para una planeación y control de utilidades más efectivos.

Clasificación de los costos

Muchos costos se comportan de diferentes formas cuando se trata de relacionarlos con los niveles de ingresos generados durante un período, este comportamiento en los costos ha dado lugar a las siguientes clasificaciones:

- Por su alcance: En totales y unitarios
- Por la identidad: En directos e Indirectos
- Por su relación con el nivel de producción: En fijos, variables y mixtos
- Por el propósito: Costos del producto, Costos del período

Estas clasificaciones son útiles para comprender los problemas de correlación y asignación que presentan los costos.

Generalmente se tiende a pensar que los costos históricos proporcionados por la contabilidad convencional son suficientes para tomar decisiones económicas, sin embargo, éstos no proporcionan toda la información que es necesaria. Los costos suministrados por la contabilidad son necesarios y suficientes para cumplir con ciertos requisitos legales y financieros, pero, para la adopción de decisiones económicas, las estimaciones más útiles son aquellas que se obtienen de combinaciones y ajustes de los datos que provienen de la contabilidad.

A nivel mundial las empresas más importantes, han orientado gran parte de sus esfuerzos de gestión de costos a eliminar el derroche, utilizando técnicas de análisis como la reingeniería de procesos. El hecho de ver a una empresa como una serie de procesos y éstos como una cadena de actividades, es de fundamental importancia,

debido a que se produce la búsqueda permanente de hacer mejor las cosas con un uso eficiente de los recursos.

1.1.5. EL PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN

Es importante recalcar el lento desarrollo teórico que ha experimentado la técnica presupuestaria, sin embargo, muchos autores lo abordan, como uno de los instrumentos de gestión que conjuntamente con otras técnicas de análisis, son de gran utilidad y muy utilizadas en la generalidad de las empresas.

A lo largo de la exposición que se realiza en el presente capítulo, podremos constatar que esta técnica como muchas otras, tiene sus ventajas y desventajas, pero que bien utilizada y complementada con otras técnicas, puede ser de gran utilidad en el proceso de toma de decisiones.

A continuación se resume algunos fundamentos teóricos que fueron difundidos en sus obras por autores como: Jean Meyer y Glenn A. Welch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, quienes han abordado con amplitud el tema presupuestario y han tratado de suplir enfoques parciales y particulares con una teoría general, estos autores desarrollan con claridad directrices en materia de preparación y utilización de presupuestos.

Definición de Presupuesto

Para Jean Meyer, “la gestión presupuestaria se apoya sobre previsiones hechas en función de condiciones interiores y exteriores a la empresa. A partir de estas previsiones, los responsables reciben atribuciones – programas y medios expresados en valor (y en cantidad si es posible) – por un período determinado. De forma periódica se realiza una comparación entre los presupuestos y las realizaciones a fin de detectar las diferencias producidas. La explicación y explotación de estas desviaciones, es lo que constituye el control”.⁵

El proceso presupuestario permite mejorar las operaciones de la empresa, determina las acciones a seguir, a fin de que el trabajo se realice en la forma más adecuada. Es una

⁵Jean Meyer, Gestión Presupuestaria, 4ª. Edición actualizada

herramienta para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos, que siempre son limitados.

En los procesos de planificación que llevan a cabo las organizaciones, es importante diferenciar la planificación a largo plazo o estratégica y *la planificación a corto plazo o presupuesto*. A corto plazo el presupuesto se constituye en un instrumento básico para la planificación y control, es un plan de acción que determina políticas, programas, responsabilidades y asigna recursos.

Los objetivos del presupuesto deben ser aceptados por la totalidad de miembros de la organización, deben darse a conocer a los niveles inferiores y no sólo a los estamentos superiores o a los responsables que los proponen. El resultado que proporcione el presupuesto anual será eficaz, sólo en la medida en que la administración consiga interesar e involucrar en el proceso, a todo el personal.

Las actividades de conciliación y coordinación en la elaboración del presupuesto, deben ser delegadas a una unidad o persona, cuyas funciones serán viabilizar la elaboración de los presupuestos por los responsables de cada centro o departamento. En otras palabras, los objetivos de la organización, deben mantener la consistencia necesaria entre sí y con los planes estratégicos, la labor de la persona o unidad responsable del presupuesto, es velar porque se mantenga dicha consistencia, conciliando y coordinando la formulación de los planes y programas preparados y supervisados por los responsables de todas las unidades de gestión.

El presupuesto no debe ser formulado por una sola persona ni tiene un destino único a una persona en particular, es indispensable que todos los niveles y funciones participen en su formulación, que el personal entienda, acepte, use y administre el presupuesto, que asuma un sentido de propiedad y responsabilidad para desarrollarlo, monitorearlo y controlarlo.

Es indiscutible que el presupuesto es ante todo un instrumento de gestión de la dirección, lo que quiere decir que no se podría implementar un presupuesto si la dirección no apoya, sin embargo, limitar su rol a sólo un instrumento de la dirección es limitar considerablemente su utilidad y eficacia y no asumirla como una técnica que permite administrar la empresa.

A menudo los presupuestos se usan solamente para evaluar el rendimiento, mientras que su verdadero valor es usarlos como una herramienta activa para informar las decisiones financieras.

El período presupuestario

El período presupuestario es un elemento importante a considerar, será determinado de acuerdo a las necesidades de la Empresa, pues se trata de un período elegido por la dirección, que tomará en cuenta el período más idóneo, generalmente su elaboración y ejecución es de un año, concomitante con el período fiscal de contabilidad. Sin embargo, para fines de información los presupuesto deberán desglosarse en períodos más cortos, que pueden ser mensuales o incluso tener una frecuencia mayor, los planes así concebidos serán los más efectivos para controlar los costos, las ventas y los gastos.

La formulación del presupuesto debe realizarse con la oportunidad debida, un presupuesto que entra en vigencia con retraso respecto al período presupuestado, no proporciona mayor utilidad. Es importante considerar la relevancia de este tema, porque un presupuesto permite conocer los requerimientos financieros de todas y cada una de las operaciones previstas para ejecutarse y es un punto de partida para las estimaciones del flujo de caja, así como para realizar el monitoreo y control de los costos, siendo de mucha utilidad para personas ajenas a la organización.

Clases de Presupuesto

Los autores del libro: “Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implantación” definen tres tipos de presupuestos en función de la naturaleza de las actividades:

- El presupuesto de operaciones.
- El presupuesto de inversiones.
- El presupuesto financiero.

El presupuesto de operaciones:

“Resume y cuantifica, en términos económicos, los resultados previstos para los planes de acción definidos por la dirección. Posteriormente, en la fase de seguimiento y

control, se cuantificarán y analizarán las posibles desviaciones observadas en relación con los valores presupuestados”⁶.

Según los autores, el presupuesto de operaciones, contempla las actividades relacionadas con la explotación de la empresa y con las funciones de: aprovisionamiento, almacenaje, producción, distribución, comercialización y administración.

El presupuesto de Inversiones:

Comprende el importe y clasificación de las inversiones que deben realizarse en el período presupuestado.

El presupuesto financiero:

Determina el Plan de financiamiento, de acuerdo a las necesidades de financiamiento del presupuesto de operaciones y del presupuesto de inversiones.

Presupuesto de base cero:

Peter Pyhrr, gerente de la compañía Texas Instrument de Dallas, desarrolló la idea del presupuesto base cero, el propósito fue superar la costumbre generalizada en las empresas, de elaborar el presupuesto sobre la base del presupuesto del año anterior, al que se le aplicaba un porcentaje de incremento, en función de la tasa de inflación o el criterio personal del gerente. Esta forma de elaborar los presupuestos centraba la atención en los incrementos previstos de un año a otro y no en aspectos fundamentales como el desarrollo de la empresa frente a la competencia, el entorno en el que se desenvolvía, los planes y programas previstos para el ejercicio presupuestado, etc.

El Presupuesto base cero, se lo formula como si no existiera el presupuesto del año anterior, cada presupuesto se lo prepara desde cero y debe ser justificado. Lo importante es considerar que las necesidades financieras responden a proyectos y programas nuevos.

El Presupuesto base cero permite estimar los costos que se relacionan con un mínimo nivel de producción, permite además plantear diferentes alternativas de costos y

⁶ Vicente Serra Salvador, Salvador Vercher Bellver, Vicente Zamorano Benlloch, Sistemas de Control de Gestión: Metodología par su diseño e implementación. Ediciones Gestión 2000.

beneficios ante cambios en el nivel de producción La principal crítica al presupuesto de base cero radica, en que su implementación toma demasiado tiempo, su formulación se vuelve compleja respecto del presupuesto tradicional y puede ser susceptible a presiones e influencias políticas.

Presupuesto fijo o estático – Presupuesto variable o flexible

Estas dos categorías de presupuestos se relacionan con el volumen de producción y la forma en que son preparados para establecer procesos de control.

El presupuesto fijo se basa en un solo volumen de producción, al que corresponde el valor de las ventas y gastos proyectados. Mientras que, el presupuesto variable se fundamenta en una serie de volúmenes de producción a los que corresponde una serie de presupuestos, uno de éstos es considerado el volumen estándar. La ventaja de este presupuesto es que puede ser usado de una manera rápida para comparar con las cifras reales y no es necesario realizar nuevas estimaciones.

Cualquiera que sea la modalidad de presupuesto que prepare la empresa, es indispensable que los costos y gastos sean agrupados en fijos, variables o mixtos, lo que permitirá a la gerencia evaluar el grado de control que puede establecer sobre éstos.

Elaboración de los Presupuestos:

La formulación del Presupuesto parte desde la dirección general, quien proporciona a los responsables de las distintas áreas de gestión, *la política general de la organización, para el período que será objeto de proyección*. El conocimiento pleno de la política general, permitirá a los responsables de las áreas de gestión preparar sus planes operativos para el ejercicio, contando para el efecto con la coordinación de la unidad o persona responsable del Presupuesto y a través de la aplicación de la política general a su propia área de responsabilidad. La consideración de una serie de datos históricos y del entorno económico, permitirán alinear los objetivos de la Organización con sus objetivos estratégicos.

Es necesario que los responsables de las áreas de gestión se apoyen en sus respectivos colaboradores o personal subalterno, para establecer de manera conjunta los objetivos y cuantificar por períodos los recursos y resultados esperados, los períodos normalmente son mensuales.

El Presupuesto será válido en la medida en que se base en pronósticos acertados, por lo que este trabajo preliminar debe ser realizado con eficacia y con las personas adecuadas, a fin de mejorar la calidad y fiabilidad de la información, las personas mejor calificadas para asesorar sobre la formulación de pronósticos realistas, son aquellas que cuentan con más experiencia o que participan en la gestión diaria del área-

Los objetivos cualitativos de cada una de las áreas de gestión conforman el *Plan de Gestión* del área de responsabilidad, mientras que la cuantificación de los medios y resultados esperados, es decir su expresión numérica, son los *Presupuestos*.

Una vez formulado el plan de gestión y los presupuestos, estos pasan a una *fase de negociación y ajustes entre la dirección general y los responsables de las áreas de gestión*, superada esta fase se procede a la aprobación por la dirección general.

Una vez aprobados los planes y presupuestos, la persona responsable de coordinar su formulación, deberá definir el *Modelo Económico* que le permita *la integración y consolidación de los presupuestos de cada área*. Este proceso de consolidación permite obtener lo que suele llamarse el *Presupuesto Maestro*, que proporciona a la dirección general una imagen global de lo que se pretende alcanzar al final del período presupuestado.

Finalmente la *dirección aprueba el presupuesto maestro* y se toma la decisión de ponerlo en vigencia.

Si se considera importante la fase de elaboración de los presupuestos, lo es también la *edición y distribución de los mismos entre los responsables de las diferentes áreas de responsabilidad*, una adecuada difusión permitirá que el presupuesto se constituya en un verdadero instrumento de gestión para una acertada toma de decisiones.

Una vez difundidos los presupuestos entran en su fase de ejecución y control.

Control del Presupuesto:

El proceso presupuestario no concluye en la formulación y elaboración de los presupuestos, comprende una *fase de control*, en la que se realizan una serie de revisiones periódicas y se evalúan los resultados, comparando las cifras presupuestadas con las cifras reales.

Una vez que se inician las operaciones de la empresa los responsables de cada área de gestión, deben prestar la debida atención al funcionamiento real y al presupuestado.

En este sentido J.Fred Weston y Eugene F.Brigham en su Manual de Administración Financiera, dejan establecido con claridad que “El Presupuesto es parte de un proceso más amplio, el cual engloba la planeación y el control financiero” y que “El Presupuesto requiere un conjunto de normas de ejecución, o metas, las cuales puedan compararse con los resultados reales. Este proceso llamado *control para la planeación*, es un procedimiento continuo de observación que revisa y evalúa los resultados con referencia a los estándares previamente establecidos”⁷.

Por más minuciosidad que se aplique al formular un presupuesto, siempre se presentarán diferencias entre lo previsto y lo que realmente sucedió, resulta de suma utilidad analizar tales variaciones para comprender porque las cosas van mejor o peor que lo planeado y actuar en consecuencia.

En el aspecto puramente matemático y contable, se establecen las diferencias entre las cifras presupuestadas y las cifras reales, aplicando la ecuación analizada por Jean Meyer en su Libro Gestión Presupuestaria, a través de la cual quedan determinadas las desviaciones. La mencionada ecuación se expresa de la siguiente manera:

Previsiones – Realizaciones = (+/- Desviaciones)

Sin embargo, poder establecer las desviaciones producidas al comparar las estimaciones contra los resultados obtenidos, implica abordar algunos aspectos propios del control y necesarios para que esta fase pueda llevarse a cabo, los cuales se analizan a continuación:

- 1.- Comparar las cifras reales con las presupuestadas implica que tanto las categorías presupuestadas como las que se usan en la contabilidad sean similares y que el nivel de detalle contable sea aplicado en el Presupuesto.
- 2.- La oportunidad en la presentación de las desviaciones puede ser de mucha utilidad para los interesados, permitirá la inmediata evaluación de las razones que las expliquen y la aplicación de correctivos en caso de ser necesarios.

⁷J.Fred Weston y Eugene F.Brigham, “Manual de Administración Financiera”, (7ª. Edición)

- 3.- Las desviaciones deben ser adjudicadas solamente a los responsables, a quienes se les ha proporcionado los medios necesarios para lograr los objetivos y se le ha delegado poder de decisión sobre dichos medios, de forma que la atención de estos estará centrada en sus propios resultados y no en el de los demás. El método de cálculo de las desviaciones debe ser el adecuado, debe contener todos los mecanismos que permitan evitar contaminar las desviaciones de un centro de responsabilidad con las desviaciones imputables a otro centro.
- 4.- Las desviaciones deben ser clasificadas para determinar las más importantes, ya que son las que merecen ser analizadas, situación que se facilitará si se las obtiene tanto en valores absolutos como en relativos (porcentajes), para esto es preciso determinar un porcentaje medio que servirá como referencia para la clasificación de las desviaciones más importantes.

El proceso de análisis de las desviaciones se inicia descomponiendo las variaciones sustanciales en las partes que las componen, identificando con certeza y exactitud porqué se producen las desviaciones y de donde provienen. Pueden ser muchas las causas que producen las desviaciones, quizá las más comunes son: la ineficiencia, una planificación deficiente basada en datos históricos no exactos, escasa o nula comunicación, falta de coordinación en las operaciones, factores externos, etc.

El análisis de las desviaciones es un proceso que debe llevar a cabo toda organización, pero de una manera práctica, que no involucre egresos significativos.

- 5.- Una vez seleccionadas las desviaciones más importantes, es necesario una explicación de las mismas en las reuniones presupuestarias periódicas que deberán llevarse a cabo, las que podrán ser abordadas por el responsable del área o por la persona encargada de la coordinación del presupuesto. El sentido de esta explicación debe ser a mejorar la gestión, en esto radica la utilidad práctica del Presupuesto.

Cuando las organizaciones implementan un sistema de control de la gestión, juega un papel muy importante un comité de dirección, que normalmente está conformado por la dirección general y los responsables de las diferentes áreas de gestión. Este comité tendrá entre una de sus funciones reunirse al final de cada período de análisis para evaluar las desviaciones, interpretarlas y tomar las medidas correctivas de una forma

oportuna. Los responsables de cada área serán los encargados de llevar a cabo las acciones necesarias para corregir las desviaciones.

Quizá la parte más importante del control es *gestionar las desviaciones*, situación que conduce a tomar las decisiones y acciones más adecuadas para solucionar las desviaciones.

“Es precisamente a través de esta última fase donde adquiere todo su significado la palabra gestión, como proceso a través del cual establecemos objetivos, medimos su grado de consecución y actuamos en consecuencia.”⁸

1.2. LA ORGANIZACIÓN

Con la finalidad de conocer a la Organización y preparar las bases que posibiliten la implementación de los procesos de planificación y presupuesto del Programa de Salud Comunitaria, a continuación se realiza, con cierto nivel de profundidad, el análisis de la Institución, a través de la utilización de técnicas estratégicas de común aceptación.

Para el efecto, se parte del conocimiento de algunos antecedentes legales y de conformación del Programa, para posteriormente analizar: la estructura organizacional, la cadena de valor, las 4 PES (Producto, precio, plaza, promoción), el sistema de control interno, para concluir con el análisis FODA de la Institución.

1.2.1. ANTECEDENTES

De acuerdo a lo comentado en párrafos anteriores, el estatuto de la ONG vigente hasta marzo del año 2007, en sus artículos 57 y 58, incluía al Comité de Damas en la estructura del voluntariado, como parte integrante del Programa Nacional de Salud de la ONG. A partir de esa fecha y ante cambios realizados por la Asamblea Nacional en el estatuto de la Institución, se crea la Junta Provincial de Pichincha, se suprimen los artículos mencionados y el Comité de Damas Voluntarias pasa a ser competencia de la

⁸ Vicente Serra Salvador, Salvador Vercher Bellver, Vicente Zamorano Benlloch, Sistemas de Control de Gestión: Metodología par su diseño e implementación. Ediciones Gestión 2000.

Junta Provincial, como una Organización que lleva a cabo el Programa de Salud Comunitaria.

Para el óptimo funcionamiento del Programa, la Organización cuenta con la colaboración de 40 voluntarias activas y 12 empleados rentados.

Actualmente, en sus modernas instalaciones ofrece los siguientes servicios:

- Banco Ortopédico
- Rehabilitación
- Traumatología
- Acupuntura
- Psicoterapia
- Apiterapia
- Ecografía
- Ginecología
- Medicina General
- Odontología
- Asistencia odontológica a la Comunidad (Unidad 18) y,
- Asistencia Médica y Odontológica, con unidades móviles, en comunidades e instituciones de educación primaria, muy pobres, en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La agresiva presencia de competidores, así como el alto nivel de exigencia de los clientes, son elementos que obligan a adecuar la estructura organizativa del Programa, es aquí donde empieza el proceso de optimización de su rentabilidad, condición indispensable para su permanencia en el tiempo.

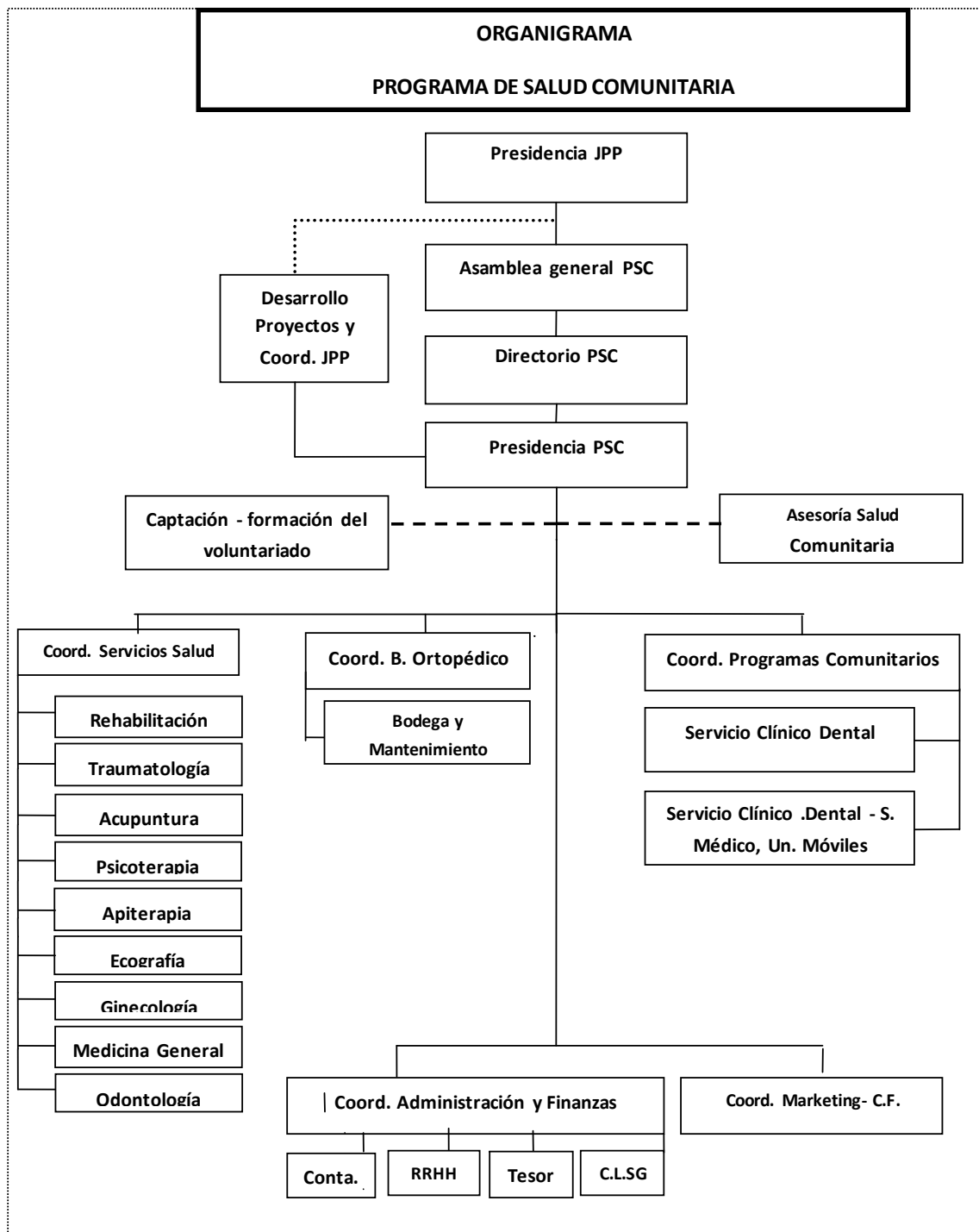
La organización del Programa de Salud Comunitaria es la base para establecer su control, La forma en la que se estructure la organización, condicionará necesariamente los costos del Programa.

A continuación se presenta el Organigrama del Programa de Salud Comunitaria, cuya estructuración se basa en la existencia y funcionamiento pleno de las diferentes áreas. El Organigrama propuesto permitirá la integración de las diversas actividades que hacen posible la generación de los servicios que ofrece, la distribución de las funciones entre las personas que ejecutan dichas actividades y las relaciones con los demás miembros de la Organización. Por ser un criterio generalmente aceptado, el organigrama es funcional, además, su diseño se lo ha pensando tratando de cubrir las necesidades de:

- Establecer funciones y responsabilidades a través de definir los distintos niveles relacionados con: *la dirección, gestión, operación y apoyo*; y,
- Reflejar para el Programa de Salud Comunitaria su *proceso de creación de valor*. El criterio de funcional implica incorporar el concepto de *cadena de valor* y el concepto de *actividades*.

El criterio funcional del Organigrama permitirá establecer las funciones de los distintos órganos y puestos de trabajo, creando paralelamente la necesidad de realizar el análisis de las actividades que deben llevarse a cabo, para el desarrollo de las funciones asignadas a los distintos departamentos.

A continuación se presenta el Organigrama propuesto para el Programa de Salud Comunitaria.



Fuente: María Teresa Mogrovejo Calle

La estructura orgánica propuesta para el Programa de Salud Comunitaria, se basa en los siguientes niveles:

Nivel 1: Órganos de Gobierno:

Presidencia JPP, Asamblea, Directorio, Presidencia del Programa de Salud Comunitaria.

Constituye el “*Ápice Estratégico*”, encargado de la gestión estratégica de los proyectos que lleva a cabo el Programa de Salud Comunitaria, de su formulación e implementación, de dictar las políticas y lineamientos generales del Programa, de aprobar planes, normas y procedimientos, tendientes a alcanzar el objetivo general y específicos del Plan Nacional de Desarrollo de la Junta Provincial de Pichincha. Sus funciones tienen relación con el posicionamiento y dimensión que alcance la Organización, volviéndola competitiva y rentable.

Nivel 2: Órganos de Gestión:

Coordinaciones: Servicios de Salud; Banco Ortopédico; Programas Comunitarios.

Encargado de la “*Gestión Organizacional*” y de su desarrollo, de asegurar el cumplimiento de los objetivos y estrategias plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo de la Junta Provincial, a través de la planificación, dirección, ejecución y control de los planes y proyectos. Su horizonte es de corto plazo y sus objetivos son tácticos, las funciones de este nivel se dirigen a la gestión de cada una de las áreas bajo su responsabilidad.

Nivel 3: Operativo o de ejecución:

Secciones: Rehabilitación, Traumatología, Acupuntura, Psicoterapia, Apiterapia, Ecografía, Ginecología, Medicina General, Odontología, Asistencia Banco Ortopédico; Bodega y Mantenimiento Banco Ortopédico; Servicio Clínico Dental Unidad Nro. 27; Servicio Clínico Dental y Servicio Médico Unidad Móvil Nro. 25.

Constituye la “*razón de ser del Programa*”, a través del cual, los niveles superiores pueden cumplir los objetivos de la Organización. Los procesos de la gestión operativa, permitirán la administración racional y la logística de los recursos humanos y materiales. Su horizonte es de corto plazo y sus objetivos son tácticos, las funciones de este nivel se dirigen a la gestión de su unidad productiva.

Nivel 4: Áreas o departamentos de Apoyo:

Marketing – Captación de Fondos, Coordinación de Control, Administración y Finanzas (Contabilidad, Recursos Humanos, Tesorería, Logística – Servicios Generales – Compras)

La gestión de las áreas de apoyo está encaminada a la planificación, administración y control de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros. Son funciones que incorporan actividades que sirven de apoyo al funcionamiento de la estructura general de la Organización.

Nivel de Staff:

Desarrollo de Proyectos y enlace con la Junta Provincial de Pichincha, Captación - formación y permanencia del Voluntariado, Asesoría en Salud Comunitaria.

Este nivel tiene un carácter “*consultivo o de asesoramiento*” en la toma de decisiones del órgano jerárquico al cual esta adscrito.

Departamentos de Servicios:

Con el propósito de que las áreas operativas centren su atención y esfuerzos en ser productivos, eficientes, y garanticen óptimos niveles de calidad en la prestación de servicios a los clientes, no existe un departamento de mantenimiento en la Organización. El *servicios de mantenimiento* requerido en las áreas de salud y administrativas se terceriza y solamente en el caso de la Coordinación del Banco Ortopédico permanece el servicio de bodega y mantenimiento, con el propósito de obtener en mayor control.

Las actividades de *Logística, Servicios Generales y adquisiciones* se encuentran centralizadas en la Coordinación de Control, Administración y Finanzas y específicamente en la función de la Asistencia, ya que prestan apoyo a todas las áreas de la Organización.

Departamento de Control:

La función del departamento de control que tiene carácter de apoyo y soporte, se encuentra integrada y diluida en la Coordinación de Control, Administración y Finanzas.

Cabe aclarar, que el diseño del organigrama no termina con la representación gráfica de los distintos departamentos, es necesario que la administración realice la descripción de las funciones de los distintos órganos y puestos determinados en el Organigrama.

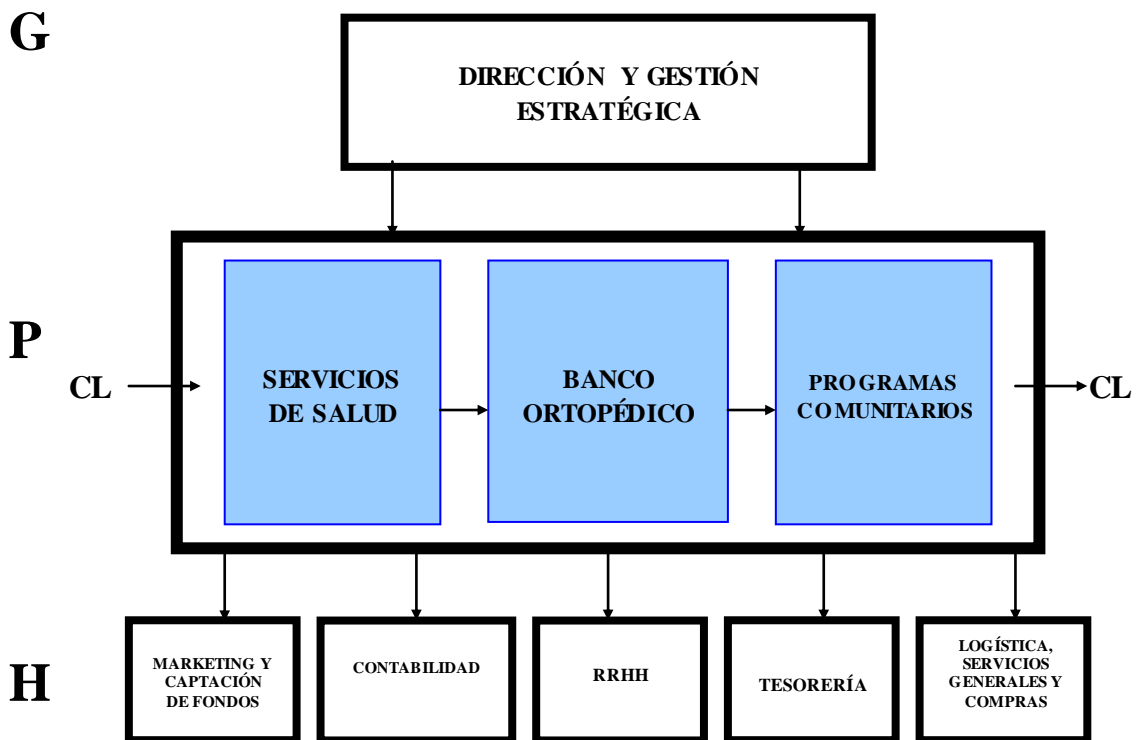
1.2.3. CADENA DE VALOR

Del análisis previamente realizado a la estructura organizacional del Programa de Salud Comunitaria, podemos inferir, que el propósito es garantizar que a través de ésta, la Organización pueda llevar a cabo sus funciones y que esté preparada para alcanzar su misión, visión y objetivo y además generar valor. *Idealmente debería ser posible vincular la estructura organizacional con los objetivos y cadena de valor.*

El proceso de creación de valor o la cadena de valor del Programa de Salud Comunitaria, nos permitirá entender, como la organización genera riqueza en cada una de sus actividades, mediante el proceso de diseño, generación, desarrollo y comercialización de sus servicios, por los cuales el cliente debe pagar un precio.

Con el propósito de determinar los procesos generadores de valor (cadena de valor), a continuación se presenta el Diagrama de Procesos del Programa de Salud Comunitaria.

DIAGRAMA DE PROCESOS



Fuente: María Teresa Mogrovejo Calle

En el contexto de las actividades se presenta para la Organización, la oportunidad de analizar la *cadena de valor*, de optimizarla y, de determinar ventajas competitivas en costos, ya que es posible eliminar actividades innecesarias que no incorporan valor añadido a los servicios.

El concepto de cadena de valor desarrollado por Michael Porter ha sido utilizado en la mayoría de empresa, dicho concepto fue también aplicado en la Organización motivo de estudio, ya que aporta un marco para el análisis que puede adaptarse a cualquier negocio en particular.

De acuerdo al diagrama precedente, la cadena de valor del Programa de Salud Comunitaria, identifica: 1 proceso gobernante, tres procesos primarios o productivos y 5 procesos habilitantes o de apoyo. Los procesos primarios o productivos constituyen

las funciones principales y la gestión de estos procesos puede producir ventajas competitivas sostenibles para la Organización.

Identificar la Cadena de valor en la Organización permitirá: Determinar las actividades donde se agrega valor en contraposición a aquellas en las que se pierde valor y establecer la vinculación entre los elementos que componen la cadena de valor.

A continuación se describen los objetivos que se plantean en cada uno de los procesos descritos en el Diagrama precedente.

Proceso Gobernante:

Son los procesos gerenciales de planificación y control

Proceso: Dirección y Gestión Estratégica.

Objetivo: Determinar y normar las actividades relacionadas a la planificación y control, a través de la administración y maximización de todos los recursos disponibles, que permitan garantizar un servicio eficiente a la comunidad, el cumplimiento de planes, programas y proyectos, la implementación de un proceso permanente de captación y capacitación del personal voluntario y rentado y, el funcionamiento eficiente de los procesos productivos y habilitantes.

Procesos Productivos:

Considera los procesos operativos que entregan servicios a los clientes y tienen alto impacto sobre su satisfacción y son:

- Servicios de Salud
- Banco Ortopédico
- Programas Comunitarios

Proceso: Servicios de Salud:

Objetivo: Mantener los centros de Rehabilitación, Traumatología, Acupuntura, Psicoterapia, Apiterapia, Ecografía, Ginecología, Medicina General y Odontología, equipados con tecnología de punta, con profesionales capacitados en las especialidades

requeridas para cada servicio, a fin de lograr una mejora importante en la salud y calidad de vida de los pacientes, a través de brindar una atención con elevados estándares de eficiencia y calidad.

Proceso: Banco Ortopédico

Objetivo: Cubrir la demanda de alquiler de equipos ortopédicos, requeridos por personas con discapacidades temporales o permanentes, a través de un servicio oportuno y de calidad. Mejorar la atención a personas de escasos recursos a través de la entrega de equipos en comodato o venta a precios bajos.

Proceso: Programas Comunitarios

Objetivo: Mantener el programa de comunidades mediante atención primaria de salud. Brindar con calidad y a precios razonables, la atención odontológica a la comunidad más vulnerable del noroccidente de la ciudad de Quito.

Procesos Habilitantes:

Son los procesos internos de apoyo a los procesos gobernantes y productivos, como:

- Marketing y Captación de fondos
- Contabilidad
- Recursos Humanos
- Tesorería
- Compras y Servicios Generales

Proceso: Marketing y Captación de Fondos

Objetivo: Establecer mecanismos de captación de fondos, promover la formalización de convenios y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, en beneficio de los programas y proyectos que lleva a cabo la Organización. Desarrollar eventos, proyectos de inversión productiva, conseguir donaciones, etc. Monitorear la ejecución de los proyectos financiados a través de los mecanismos descritos, a fin de que cumplan con su objetivo y permita rendir cuentas a los socios y donantes.

Proceso: Contabilidad

Objetivo: Llevar el registro contable del Programas de Salud Comunitaria, a través del cumplimiento de normas, procedimientos y políticas que regulan el funcionamiento de la organización, con el propósito de contar con información oportuna que permita a los órganos directivos y de gestión, la toma acertada de decisiones.

Proceso: Recursos Humanos

Objetivo: Garantizar el normal funcionamiento de los procesos productivos a través de la administración racional de los recursos humanos. Administrar al personal voluntariado y rentado en procesos de: captación, formación, capacitación, motivación y permanencia. Definir espacios y planes para el desarrollo y formación del voluntariado.

Proceso: Tesorería

Objetivo: Garantizar el manejo económico de la Organización, mediante la supervisión del movimiento financiero de todos los programas y proyectos, una adecuada coordinación en la captación de fondos, el cumplimiento de convenios y alianzas y la observación de normas, procedimientos y políticas Organizacionales.

Proceso: Logística, Servicios Generales y Compras

Objetivo: Garantizar el normal funcionamiento de los procesos productivos a través de la administración y asignación racional de los recursos humanos y materiales.

Cuando la Organización incurriere en el análisis de procesos debe tener en cuenta que:

La filosofía de la administración de procesos nos permite:

“Entender los procesos para definirlos.

Definirlos para medirlos.

Medirlos para comunicar su desempeño.

Comunicar su desempeño para administrarlos.

Administrarlos para mejorarlos continuamente.

Mejorarlos continuamente para proveer mayor valor al cliente”⁹.

⁹ Dennis Nieto, Módulo Gerencia de Operaciones, Maestría en Administración y Dirección de Empresa, Universidad Tecnológica Israel.

1.2.4. MIX COMERCIAL, ANÁLISIS DE LAS 4 PES: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCIÓN.

Considerando que el mix comercial es una herramienta importante para lograr el posicionamiento de los servicios en el mercado objetivo de la Organización y que todos los elementos del mix comercial se conjugan para formar la oferta, a continuación pasaremos a analizar la propuesta de valor de la Organización para satisfacer las necesidades de los clientes, es decir la “oferta”

Los elementos incluidos en el mix comercial como: producto, precio, promoción y plaza, deben conjugarse, a fin de que la propuesta de valor de la Organización sea consistente. Además, la Organización puede utilizar cualquier elemento del mix comercial para alcanzar su posicionamiento y ocupar un lugar en el mercado donde los clientes noten la diferencia respecto a la competencia.

Análisis de la Cartera de Servicios

El análisis de la cartera de servicios es relevante para la Organización, porque permitirá a la administración tomar decisiones estratégicas respecto a la asignación de fondos, que siempre son limitados, entre los distintos productos que forman parte de la cartera. Algunos servicios requieren más inversiones de fondos, otros generan fondos y, en otros posiblemente deberá darse procesos de desinversión.

La saturación del mercado, el incremento de la competencia y determinadas políticas implementadas por el Gobierno en relación a la gratuidad de los servicios de salud, ha provocado la reducción de márgenes en los servicios que ofrece la Organización a sus clientes. Además, en casi todos los productos y servicios el nivel de ventas decae o es cada vez menor, las razones pueden ser múltiples como: variaciones en gustos de los consumidores, competencia, avances tecnológicos, etc. Ante esta situación, la Organización ha implementado políticas de diferenciación de los servicios existentes y la ampliación de la oferta a través del desarrollo de nuevos servicios, con el propósito de cubrir un amplio abanico de necesidades de salud de los clientes y además, conseguir su fidelización.

Es preciso señalar al respecto, que el desarrollo de nuevos servicios puede ser riesgoso para la Organización, debido a las fuerzas tanto internas como externas que debieron ser analizadas por los directivos para ponerlos en marcha, ya que influyen en las decisiones de desarrollo de los mismos. Entre los factores externos están: el análisis de las necesidades y expectativas de los clientes, la determinación del mercado objetivo, las tendencias del mercado, las oportunidades para la Organización, el análisis de la competencia, etc. Internamente debieron ser analizadas, las metas estratégicas contempladas en el Plan de Desarrollo de la Junta Provincial de Pichincha, el posicionamiento de la Organización a largo plazo, la cartera de servicios vigente, el flujo de efectivo necesario para desarrollar nuevos servicios, cuestiones relacionadas con el personal y las operaciones, reducción del nivel de riesgo y aumento del rendimiento de la inversión. Es necesario que los nuevos servicios mejoren la rentabilidad general de la Organización, cualquier decisión sobre los clientes debe mejorar la rentabilidad.

Además, un aspecto importante a considerar cuando se implementan nuevos servicios se relaciona, con el apoyo que proviene de los directivos en las diferentes etapas del proceso, quienes deben crear las condiciones necesarias y brindar el impulso necesario para conseguir el éxito deseado.

Los aspectos mencionados no fueron analizados por la Organización en el momento de desarrollar nuevos servicios, situación que puede llevar a fracasar cualquier proceso implementado para ampliar la cartera de servicios de salud ya existente. Paralelamente con el servicio social que proporciona la Organización a la comunidad, debe primar en las decisiones de los administradores, el mejoramiento continuo de la rentabilidad, y posiblemente se lo consiga, a través del enfoque en los servicios que tienen el mejor margen, lo que implica optar por la redirección de las ventas y la planificación de actividades publicitarias.

Por otro lado, es necesario tomar decisiones respecto a los servicios menos rentables, a fin de mejorar su nivel de rendimiento, a través de políticas adecuadas en costos, precios, descuentos, modificaciones a los servicios, etc. o en el peor de los casos, abandonarlos, para evitar una inadecuada utilización de los recursos y la incidencia en la reputación de la Organización. Cuando se trata de decidir si se continúa prestando un servicio o no, es necesario tomar en cuenta su vida útil y su atractivo para los clientes,

mejorar el control de calidad, reducir el almacenamiento de existencias (Banco Ortopédico) y mejorar los tiempos en los que se presta el servicio.

A continuación se detalla los servicios que la Organización presta a la comunidad.

Servicios de Salud

Rehabilitación Física y Ocupacional:

Es un servicio de terapia física que se ofrece en la Organización a partir del año 2003, fue posible su implementación a través de una donación del Gobierno de Japón, que permitió realizar la inversión requerida para ponerlo a funcionar. La Organización mantiene el *Centro de Rehabilitación* equipado con avanzada tecnología y cuenta con profesionales idóneos, capacitados/as en distintas especialidades, con el objetivo de lograr la recuperación y bienestar de los clientes, a través de la prestación de las siguientes terapias:

- Rayo Láser.
- Ultrasonido
- Ejercicio General
- Masaje
- Compresa Química
- Electro estimulación
- Onda Corta
- Magnetoterapia
- Hidromasaje
- Gimnasio
- Compresa Fría
- Terapia Neurológica
- Terapia Respiratoria
- Parafina

Este servicio se encuentra en su fase de crecimiento acelerado, ya que las ventas interanuales crecientes aumentan, sin embargo, el área de Rehabilitación todavía no es rentable, por los grandes costos fijos que maneja (personal y depreciación) y la gran competencia que enfrenta, los competidores han entrado con fuerza en el mercado con

estrategias de costos bajos. Es importante que la Organización busque para este servicio nuevos segmentos de mercado.

Traumatología

A través de este servicio, la Organización presta atención médica especializada, con la colaboración de profesionales de la salud, altamente calificados y con amplia experiencia. Fue abierto para atención al público en el año 2003, de forma paralela con el de Rehabilitación. También se encuentra en su fase de crecimiento acelerado, ya que las ventas interanuales crecientes aumentan, con la diferencia de que es un servicio altamente rentable a pesar de la competencia que enfrenta, porque absorbe reducidos costos fijos y las necesidades de personal son cubiertas con profesionales médicos voluntarios.

Si bien es un servicio que tiene una gran competencia y los competidores han entrado con fuerza en el mercado con estrategias de costos bajos, la Organización enfrenta esta situación con una atención de calidad, a través de profesionales altamente calificados. Sin embargo, es importante que se busque para este servicio nuevos segmentos de mercado, a fin de que mantenga sus elevados niveles de rentabilidad.

Acupuntura, Psicoterapia, Apiterapia.

Acupuntura y Psicoterapia son servicios complementarios de rehabilitación física y psicológica, por su parte, el centro de Apiterapia ofrece a los pacientes un tratamiento alternativo de rehabilitación.

Estos servicios son relativamente nuevos. Están en la etapa de prueba del mercado real, requieren de una estrategia intensiva de mercadeo y de mucho apoyo por parte del equipo de gestión. Han entrado con precios competitivos a fin de capturar participación en el mercado.

Ecografía, Ginecología, Medicina General y Odontología:

La Organización ofrece los servicios mencionados, con la colaboración de profesionales especializados, que cuentan con basta experiencia en el campo.

Estos servicios son también nuevos. Están en la etapa de prueba del mercado real, también requieren de una estrategia intensiva de mercadeo y de mucho apoyo por parte del equipo de gestión.

Banco Ortopédico

Este servicio permite a la Organización cubrir la demanda de alquiler de equipos ortopédicos, requeridos por personas con discapacidades temporales o permanentes como:

- Andadores
- Camas
- Sillas
- Muletos
- Axilares
- Porta sueros
- Mesas de hospital

La Organización inaugura el primer Banco Ortopédico en el país en el año 1981. Hasta el año 2007, el servicio de alquiler de equipos ortopédicos fue el más rentable y se constituyó en la principal fuente de financiamiento del Programa de Salud Comunitaria.

Sin embargo, Este servicio ha entrado en su etapa de madurez. A partir del año 2008 se registra una consistente disminución de los ingresos provenientes del servicio del Banco Ortopédico, afectado de manera especial por las políticas de gratuidad implementadas por el actual Gobierno en el área de la Salud y específicamente las que benefician a las personas discapacitadas, las cuales son instrumentadas a través de la Vicepresidencia de la República.

La situación expuesta ha demandado del equipo de gestión, una verdadera lucha por la participación en el mercado, a través de un aumento en la calidad del servicio, revisión de procesos, reducción de costos, mejor utilización del stock existente, variación de la oferta de aparatos ortopédicos, con especial atención en los que son más demandados, etc.

El gran objetivo que se plantea la administración en los últimos años, es mantener los ingresos y la rentabilidad de este servicio en los niveles de años anteriores.

Programas Comunitarios

A través de estos programas, la Organización presta a la comunidad atención primaria de salud y atención odontológica. Este servicio llega a la comunidad a través de dos unidades móviles:

La Unidad Nro. 27, que brinda atención clínica odontológica a la comunidad más vulnerable del noroccidente de la ciudad de Quito y, la *Unidad Móvil Nro. 25*, que ofrece Asistencia Médica y Odontológica en comunidades e instituciones de educación primaria, muy pobres, del Distrito Metropolitano de Quito.

Tanto el servicio Clínico Odontológico que se ofrece a través de la Unidad Nro.27, como la atención primaria de salud y atención odontológica que se presta en la Unidad móvil Nro.25, son manejados por la Organización con un criterio social. Los fuertes rasgos asistencialistas que predominan en las decisiones de la administración respecto al mantenimiento de los dos programas, propician que las unidades no sean rentables, los ingresos que generan son exiguos, de manera especial los de la Unidad 25, y no permiten cubrir sus propios requerimientos de funcionamiento, son programas que dependen de otros para sobrevivir.

Algo que es importante resaltar cuando se analiza el tema de los servicios que ofrece la Organización, es que cuentan con el respaldo de la marca de la ONG, marca que está muy bien posicionado en la mente del público. Sin embargo, la intangibilidad que es característica de todo servicio, demanda de la Organización crear signos de evidencia de calidad anticipada, como el lugar donde se ofrecen, las personas que atienden, los equipos que se usan, el precio, el material de comunicación, etc.

Análisis del precio de los servicios

El precio de los servicios puede llegar a constituir el principal factor que incide en la decisión de los consumidores, porque de alguna manera son sensibles al precio, aunque algunos le dan importancia a otros factores, Por tal razón, la Organización debe fijar los precios considerando todos los aspectos que lo condicionan, a más de que el precio es el que genera ganancias y es el elemento más flexible del mix.

Existen muchos elementos que condicionan la fijación de precios de los servicios, factores relacionados con la economía, el mercado, la competencia, elementos que tienen que ver con el servicio, como su costo, el beneficio que ofrece y el valor que presta al cliente, etc.

Dada su naturaleza social, la Organización ha basado las decisiones de fijar el precio de los servicios, en estrategias que tienen que ver con el *mercado*. Entre los elementos que se han considerado están, las percepciones, el comportamiento de los clientes y sobre todo sus necesidades y las condiciones económicas del mercado meta.

Por otro lado, la *competitividad del mercado* ha incidido también en las decisiones respecto a fijar el precio de los servicios. Sin embargo, la competencia de la Organización está compuesta por pocos competidores directos, de manera especial, el Club de Leones, el Instituto Nacional del Niño y la Familia, SOLCA, etc., situación que ha determinado cierto grado de flexibilidad en la fijación de precios, permitiendo sortear la vulnerabilidad de la Institución a bajarlos, ya que los costos fijos, de manera especial el de personal y depreciación de los equipos, en las áreas de Rehabilitación y Banco Ortopédico, generalmente no permiten establecer estrategias tendientes a bajar los precios de estos servicios.

Cuando se trata de fijar precios, es importante considerar los *elementos que tienen que ver con los servicios*, el costo es uno de ellos y tiene fundamental importancia. En los últimos años, la Organización incursionó en procesos de costeo de servicios, cuyos resultados determinaron que el margen con el que ofrecían muchos de ellos era negativo, esta situación podría justificarse con el propósito de alejar a la competencia o establecer cuotas de mercado, pero no era el caso, simplemente la Institución no disponía de procedimientos apropiados de costeo y por lo tanto, el costo del producto no constituía uno de los elementos considerados para la fijación de precios.

A partir de la realidad expuesta y una vez que se comprendió la estructura de costos de los servicios, la Organización empezó a fijar los precios, especialmente de los servicios nuevos, a través del cálculo de los costos totales y el margen de ganancia que desea obtener y, un cálculo estimado de las ventas totales (los divide), obteniendo de esta manera el precio de los servicios por promedio de costos.

La razonabilidad del precio fijado y del margen de utilidad se mide además, en función de la competencia, ignorando de alguna manera las condiciones económicas del mercado meta, a fin de volver autosustentables las operaciones de la Organización.

Lo importante para la Organización es el análisis de la razonabilidad de las decisiones que adopta para fijar el precio de los servicios, una vez que tenga claro el “objetivo” de la fijación de precios, aspectos como la percepción de los clientes, la situación de la competencia y su respuesta, impacto sobre otras áreas, los costos, los beneficios y el perfil de los servicios, el futuro y prestigio de la Organización, son elementos que deben considerarse al momento de evaluar decisiones adoptadas respecto a este elemento tan importante del Mix Comercial.

Adicionalmente, la Organización ha formulado determinadas políticas que regulan por un lado, los descuentos en el precio de los servicios, los cuales están dirigidos a clientes de escasos recursos económicos y por otro, la forma de pago, establecida únicamente en efectivo y al contado.

Análisis de la promoción de los servicios.

La Organización no tiene al momento estrategias concretas de promoción de los servicios, posiblemente la carencia de recursos económicos ha restringido esta tarea. Se han realizado acciones aisladas, como publicitar ocasionalmente los servicios en alguna revista o incluir en la publicidad general de la Junta Provincial de Pichincha, la que corresponde al Programa de Salud Comunitaria, sin que se conozca un plan de promoción específico de la Organización.

Hay otro aspecto que probablemente lleva a la Organización a no incurrir en gastos de publicidad, y se relaciona, con la confianza de los clientes en las recomendaciones orales de consumidores satisfechos, en la calificación del personal que los suministran, pero de manera especial en la marca de la Institución.

Sin embargo, para asegurar una cobertura apropiada del mercado meta, la Organización debe investigar y desarrollar un plan de publicidad y establecer adecuadas estrategias de promoción de los servicios, acordes con las necesidades de expansión de las actividades y con sus disponibilidades económicas.

Existen formas de promocionar los servicios sin que necesariamente impliquen egresos importantes de recursos, entre los que pueden citarse:

- Una técnica de bajo costo es la venta de los servicios por internet, esta modalidad presenta una accesibilidad instantánea y permite brindar una información detallada y dirigida a los clientes actuales y potenciales.
- La fidelización del cliente puede considerarse como un método muy eficaz para conservar clientes. Con internet es más fácil lograr la fidelización del cliente, sin embargo, la Organización debe desarrollar programas que posibiliten incursionar en este proceso.
- Las relaciones públicas, son útiles porque despiertan la conciencia de los servicios, sus beneficios y características.
- La venta directa y la gestión de cuentas clave, que posibiliten tener un mayor número de clientes.
- El correo directo permite que los potenciales clientes reciban información ajustada a sus intereses y necesidades.
- El contacto directo con los clientes actuales y potenciales, en eventos públicos realizados por la Junta Provincial de Pichincha y la Sede Central de la ONG.
- La publicidad de los servicios en los medios de comunicación como: radio, televisión, periódicos, revistas, etc. La ventaja de utilizar estos medios radica en que se puede lograr una cobertura masiva, sin embargo la publicidad es costosa.

La administración debe realizar la planeación de la promoción, a fin de que ésta permita alcanzar los objetivos promocionales establecidos, para el efecto, es importante la organización de la Institución para la promoción, la selección de la audiencia objetivo, la selección del mensaje, la elaboración del presupuesto publicitario, la implementación de la estrategia promocional, la medición de resultados y la aplicación de los correctivos necesarios.

Análisis de la Plaza

La forma en que la Organización hace llegar los servicios a su mercado meta es a través de mercadeo directo, es decir, presta los servicios de Salud directamente al consumidor, en sus modernas instalaciones ubicadas al Norte de la Ciudad, en las calles Cochapata y

Abascal y, traslada a su personal voluntario en las unidades móviles a las comunidades pobres a las que atiende con atención médica y atención odontológica.

La ubicación del edificio es estratégica, de fácil acceso y cuenta con amplias áreas de parqueadero. Por otro lado, es lo suficientemente amplio como para ofrecer en un solo lugar, todos los servicios de salud mencionados anteriormente, con especialistas de primer orden y equipos de moderna tecnología.

Otra ventaja es que la Administración puede conservar gran parte del control sobre el nivel de servicios, lo que ha permitido mejorar la imagen de los mismos

Hasta el momento el edificio de la Organización ha permitido ofrecer con comodidad ciertos servicios de salud, sin embargo, ampliar el campo de atención a servicios adicionales implica pensar en nuevas instalaciones o ampliación de las existentes. La expansión de las actividades puede surtir efecto a través de asociaciones estratégicas y alianzas con instituciones que trabajen en la línea de los servicios de salud, las alianzas pueden resultar efectivas para la Organización cuando desarrolle nuevos servicios para el mercado existente o cuando pruebe nuevos mercados.

1.2.5. EXAMEN DE CONTROL INTERNO

El examen de control interno realizado a la Organización, parte de la base de que:

- El control interno es un proceso que debe ser instrumentado por el Directorio, la Presidencia, Coordinadores de área y en general por todo el personal rentado y voluntario de la Organización.
- Proporciona seguridad para proteger los escasos recursos disponibles y usarlos de una manera eficaz.
- Permite alcanzar los objetivos plasmados en el Plan de Desarrollo Institucional.
- Comprende el conjunto de las operaciones de las áreas generadoras de valor.
- Se desarrolla sobre la totalidad de documentos que justifican las operaciones y,
- Su control es permanente.

Es de fundamental importancia considerar que el control interno parte de una base organizacional y contable sólidamente implementada en la Organización, implica entonces:

- “Una organización racional de la empresa, especialmente de sus servicios contables.
- Un método contable moderno, claro, preciso, en el que los riesgos de error hayan sido eliminados.
- Un método contable detallado que abarque la integridad de las actividades de la empresa, adoptando una clasificación lógica que no origine búsquedas o discusiones equívocas”¹⁰

Además, elementos como: el entorno en el que se desenvuelve la Organización, la idoneidad del personal, los objetivos institucionales y su cumplimiento, el sistema de información, las normas jurídicas y su cumplimiento y la oportuna corrección de las deficiencias de control, determinan el marco en el que se desenvuelve el control interno.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno, constituye una importante responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de la Organización. La Presidencia deberá vigilar permanentemente la estructura de control interno, para determinar si ésta opera con fluidez, si es efectiva y si se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

La efectividad de la estructura de control interno está sujeta a limitaciones que le son inherentes, tales como: instrucciones poco precisas que provocan malos entendidos, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales, colusión entre personas dentro y fuera de la Organización y por parte de las autoridades, la falta de cumplimiento de ciertas políticas y procedimientos.

Un sistema de gestión presupuestaria no podría ser implementado en la Organización, si ésta no dispone de un proceso de control interno, la necesidad de su existencia radica en que constituye la *Infraestructura informática*, a través de la cual se alimenta el sistema de gestión presupuestaria.

¹⁰ Vicente Serra Salvador, Salvador Vercher Bellver, Vicente Zamorano Benlloch, *Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implantación*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005.

Con el propósito de conocer el estado de la Organización respecto a este importante tema, se aplicó una *Encuesta de Control Interno* a la persona responsable de las áreas de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto. El contenido de la encuesta prevé conocer el control establecido en los siguientes aspectos:

- *Controles básicos sobre caja:* Ingresos – Egresos – Caja Chica – Manejo de efectivo.
- *Controles básicos sobre cuentas por cobrar (Alquiler de equipos del Banco Ortopédico):* Control de créditos – Cobros – Facturación – Contabilización – General.
- *Controles básicos sobre inventarios:* Control físico – Documentación – Contabilización – Inventario Físico – General.
- *Controles básicos sobre propiedades:* Adiciones – Retiros – Registro – Inspección física – Contabilización – General.
- *Controles básicos compras y acreedores:* Políticas de autorización – Documentación base – Procesamiento y desembolso – Contabilización – General.
- *Evaluación del control interno para el área tributaria:* Generales – Impuesto a la renta de la Organización – Retenciones en la fuente – Comprobantes de retención emitidos – Comprobantes sobre retenciones efectuadas a la Organización – Declaración y pago mensual de retenciones en la fuente – Retenciones sobre nóminas - Impuesto al valor agregado.
- *Evaluación del control interno para el área de Presupuesto.*

Resultados

En términos generales, la Organización presenta debilidades en prácticamente todos los aspectos evaluados, determinados elementos pueden ser corregidos de manera inmediata, sin que revista mayor complejidad o egresos importantes de dinero. Sin embargo, en los casos en que las soluciones no puedan ser abordadas de manera inmediata, la administración debe analizar la posibilidad de su implementación, considerando el concepto de seguridad razonable, que reconoce, que el costo de establecer la estructura de control interno de la Organización, no deberá exceder los beneficios esperados.

La encuesta de control interno, aplicada a la persona responsable de las áreas de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto, y sus resultados, se adjuntan como ANEXO 1 al presente documento.

1.2.6 ANÁLISIS FODA

Es de fundamental importancia observar a la Organización a través del análisis FODA, esta metodología de análisis nos permitirá:

- Determinar los factores tanto internos como externos que pueden favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos establecidos en la Organización.
- Determinar las posibilidades que tiene la Organización para cumplir con los objetivos inicialmente establecidos.
- Determinar los obstáculos que la Organización debe enfrentar y permitir a la administración hacer conciencia de ellos.
- Aprovechar los factores positivos y eliminar el efecto de los factores negativos.
- Redefinir los objetivos inicialmente establecidos. Establecer las estrategias que nos permitirán cumplir con los objetivos y determinar los medios para llevar a cabo las estrategias.

Matriz de evaluación del factor externo

Valor: Entre 0 y 1, importancia relativa en el sector

Clasificación: Entre 1 y 4, posibilidades y respuesta de la Organización al factor

Valor Ponderado: Valor por clasificación

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.- La ONG cuenta con una estrategia de cooperación al desarrollo, que le permite buscar apoyo interno y externo y llevar a cabo planes de desarrollo local con las comunidades.	0,08	4,00	0,32
2.- EL Programa de Salud Comunitaria (PSC), cuenta con una red de voluntarios comprometidos con el objetivo de la Organización, con amplia experiencia y	0,08	3,00	0,24
3.- El trabajo de la red de voluntarios del PSC, permite reducir costos de profesionales especializados y ofrecer servicios de salud de calidad.	0,07	3,00	0,21
4.- Posibilidad de vender los servicios en segmentos más convenientes para la Organización.	0,07	2,00	0,14
5.- Aceptación de los servicios que ofrece la empresa.	0,07	2,00	0,14
6.- Ventajas de los servicios respecto a los competidores.	0,06	2,00	0,12
67.- Mejoras en la capacidad de servicio al cliente.	0,06	2,00	0,12
AMENAZAS			
1.- La política de salud del actual Gobierno y el carácter de gratuidad que imprime a los servicios de salud, (donación de aparatos ortopédicos para personas minusválidas), complica la oferta del servicio que ofrece el Banco Ortopédico.	0,08	3,00	0,24
2.- La junta Provincial de Pichincha (JPP) no define objetivos y estrategias concretas para el PSC. El PSC presenta problemas importantes en su comunicación y coordinación con	0,08	3,00	0,24
3. Los servicios presentan una participación muy baja en el mercado, enfrentan un alto nivel de competencia de centros que son referencia por sus precios bajos.	0,08	3,00	0,24
4.- Rentabilidad muy baja.	0,04	2,00	0,08
5.- Mensajes publicitarios poco eficaces.	0,04	1,00	0,04
6.- Mercado del servicio del banco ortopédico en declive.	0,07	4,00	0,28
7.- El PSC cubre con sus servicios de salud, las necesidades de sectores pobres de la ciudad, a través de la aplicación de políticas de subsidios y exoneraciones.	0,07	4,00	0,28
8.- Los precios de los servicios del PSC no son competitivos con los de Organizaciones que atienden al mismo nicho de mercado.	0,05	2,00	0,10
TOTAL	1,00		2,79

Fuente: Teresa Mogrovejo Calle

Resultado: La Organización no aprovecha bien las oportunidades que se presentan y no enfrenta con éxito las amenazas existentes en el entorno.

Matriz de evaluación del factor interno

Valor: Entre 0 y 1, importancia relativa en el sector

Clasificación: Entre 1 y 4, posibilidades y respuesta de la Institución al factor

Valor Ponderado: Valor por clasificación

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Importante compromiso de los Directivos para implementar sistemas de control que posibiliten la toma de decisiones.	0,07	4,00	0,28
2. Amplitud y coherencia de la línea de servicios.	0,06	3,00	0,18
3. Imagen de calidad de los servicios	0,06	3,00	0,18
4. La generación de los servicios se lo hace a través de la utilización de moderna y avanzada tecnología..	0,07	4,00	0,28
5. Diferenciación de la Organización y sus servicios.	0,06	3,00	0,18
6.- Las áreas de salud, generadoras de valor, cuentan con una adecuada infraestructura física que permite ofrecer una atención integral de salud.	0,04	3,00	0,12
7.- La marca de la ONG está posicionada en la mente de los consumidores.	0,04	3,00	0,12
DEBILIDADES			
1. No se ha producido un cambio administrativo-financiero importante en la Organización.	0,07	2	0,14
2. Escasa o ninguna contribución de la JPP para llevar a cabo un proceso de cambio en la Organización.	0,07	2	0,14
3. Los Órganos de Dirección están conformados por personal voluntariado con limitada formación en administración y finanzas.	0,06	2	0,12
4. El área administrativa financiera cuenta con escaso personal rentado, poco especializado, no hay una adecuada asignación de funciones.	0,05	1	0,05
5. No existen manuales de procedimientos en los que se definan las políticas de control interno, contables, presupuestarias, etc.	0,05	1	0,05
6. El control interno de la Organización presenta importantes falencias.	0,06	1	0,06
7. No existe un sistema integrado de información.	0,05	2	0,10
8. Escasa diversificación de fuentes de financiamiento. Fuerte dependencia financiera de dos servicios, del Banco Ortopédico y en menor medida del servicio de Rehabilitación.	0,07	2	0,14
9. Deficiente planificación a mediano y largo plazo.	0,06	3	0,18
10. La Política de precios aplicada es inadecuada. No existe una política de exoneraciones en el precio de los servicios.	0,06	3	0,18
TOTAL	1,00		2,50

Fuente: Teresa Mogrovejo Calle

Resultados: Las debilidades que presenta la Organización superan a sus fortalezas.

El análisis realizado a la Organización desde el punto de vista externo e interno y la elaboración de la MATRIZ FODA, que se adjunta como ANEXO 2 a este documento, le permiten a la administración formular objetivos y estrategias a largo plazo, con miras a lograr su fortalecimiento.

Determinación de objetivos a largo plazo

- Aumentar la rentabilidad de las áreas que financian el programa de Salud Comunitaria, a través del uso eficiente de los recursos limitados. A finales del año 2015, la Organización contará con servicios rentables, que permitirán financiar sus operaciones.
- Diversificar las fuentes de financiamiento de la Organización, a través del desarrollo y crecimiento de los nuevos servicios, los cuales serán ofertados al público, al menor costo y dentro de los mejores estándares de calidad y los recursos que generen representarán en el años 2014, el 50% de la estructura total de ingresos generados en la Organización.
- Mejorar la atención a los clientes, trabajar con elevados estándares de calidad, aumentar la productividad en los procesos. A finales del año 2014 la Organización habrá aumentado en un 30% la cantidad de pacientes atendidos.
- Implementar hasta el mes de diciembre del año 2014, una estructura organizativa orientada a los procesos, reemplazando la estructura vertical que siempre ha sido característica de la ONG.
- Crear una unidad de Finanzas y Administración, que se constituya en un soporte estratégico de la Organización, que responda a sus necesidades, que implemente un sistema de gestión y control de las operaciones y realice un proceso de planificación estratégica. El área de Administración y Finanzas será creada hasta el mes de enero del 2015.
- Incrementar el número de voluntarios que fortalezcan las diferentes áreas de la Organización, de manera especial la de Finanzas y Administración. La cantidad de voluntarios aumentará en un 50% respecto a la cantidad de voluntarios activos.
- Incrementar la participación en el mercado de Quito, de manera especial en sectores de la población de recursos medio-altos, captar hasta diciembre del 2014 un 30% de la demanda de estos sectores.

- Elaborar Manuales de Procedimientos del Área administrativa Financiera. Hasta finales del año 2014, la Organización contará con Manuales de Control Interno, Contabilidad y Presupuesto.

Selección del tipo de estrategias

Estrategias Intensivas

Penetración de Mercado

Estrategia 1.

“Incrementar la participación en el mercado, de los servicios que ofrece la Organización, de manera especial de los servicios nuevos, en los sectores de la población de recursos medio-altos”.

Esta estrategia le permitirá ampliar la cobertura de su principal ámbito de acción, relacionado con la salud.

Medios para llevar a cabo la estrategia:

Los servicios serán rentables para CRE y captarán un porcentaje importante del mercado, en la medida en que se cumplan para el mercado objetivo, las expectativas de mejoramiento continuo del servicio.

Estrategia 2.

“Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing”

Que promocióne los servicios que ofrece la Organización, que destaque la marca de la Organización y que posibilite incrementar los ingresos recaudados por el Programa.

Medios para llevar a cabo la estrategia

El Plan Estratégico de Marketing, debe ser realizado por personal voluntario. El plan de promoción incluye las siguientes actividades claves:

Publicidad

- Trípticos.
- Medios de comunicación masiva: televisión, prensa.
- Internet, a través de publicidad en clasificados de páginas de los principales diarios del país.

Marketing Directo

Relaciones Públicas

- Eventos para realizar el lanzamiento de nuevos productos.

Los objetivos de la promoción serán:

- Dar a conocer al mercado objetivo los servicios que presta la Organización.
- Ampliar el mercado, especialmente en sectores de recursos medio-altos.
- Posesionar en la mente de los clientes el liderazgo y calidad de los servicios.

Los mensajes utilizados en la promoción serán estudiados cuidadosamente, motivarán a los clientes a usar el servicio. El material publicitario expuesto al público debe ser aprobado bajo un criterio técnico mercadológico, ya que la publicidad se constituye en el eje del marketing, de esta manera se logrará aumentar el nivel de impacto en respuesta, que se espera de parte del segmento al cual se pretende llegar.

La marca de la ONG será siempre la que destaque en material informativo, en la publicidad interna y externa, a fin de que las personas relacionen el servicio de calidad con la Organización que la brinda.

La implementación de la estrategia promocional estará a cargo del área de Marketing, la cual determinará los medios, fechas y plazos, tamaños, talentos y fotógrafos, cronograma de producción y coordinará la presentación del tema ante la o las audiencias.

Por último, es importante medir la efectividad promocional a través de los resultados obtenidos en la venta de los servicios.

Estrategias de diversificación

Diversificación Concéntrica

Estrategia 1.

“Desarrollar nuevos servicios”

Aprovechando el conocimiento y especialización del personal técnico y la tecnología que dispone el área de rehabilitación.

Medios para llevar a cabo la estrategia

Cualquier servicio que se cree en la Organización debería estar enfocado al campo de la salud, porque es en este campo donde la Organización se ha desarrollado y la percepción de los clientes es muy buena.

Estrategias de diferenciación

Estrategia 1.

“Definir la estructura Orgánica orientada a los procesos. Aumentar la eficiencia en los procesos y en la atención al cliente”.

Medios para llevar a cabo la estrategia

Actualizar, aprobar y difundir para su puesta en marcha, la nueva estructura orgánica orientada a los procesos.

IncurSIONAR en procesos de certificación, con el propósito de establecer procedimientos que normen los procesos, volviéndolos más eficientes, productivos y rentables, con una consecuencia directa en el mejoramiento de la atención al cliente, ya que permitirá ofrecer el servicio con altos estándares de calidad.

Realizar una campaña interna de satisfacción al cliente, a fin de sensibilizar al personal sobre la importancia de entregar un buen servicio, ésta deberá realizarse de manera periódica a través de charlas, talleres, seminarios, etc. Los resultados deberán medirse luego de las capacitaciones, realizando mínimo una vez por mes, encuestas de satisfacción al cliente.

Estrategia 2.

“Desarrollar una unidad de Finanzas y Administración”

Con personal idóneo, que se constituya en un soporte estratégico de la Organización, que establezca los roles del personal en función de procesos, a fin de que el recursos humano que labora en el área genere valor agregado para la Organización.

Esta Unidad deberá promover y soportar un proceso de planificación estratégica, que permita a la Organización alinearse con los objetivos y estrategias de la ONG y específicamente de la Junta Provincial de Pichincha. Para lo cual deberá trabajar en coordinación con dicho Junta.

Medios para llevar a cabo la estrategia

El desarrollo del área financiera se sustentará en la formulación de proyectos, con miras a buscar el financiamiento de la Cooperación Internacional.

Estrategia 3.

“Desarrollar manuales de procedimientos de las unidades que conforman el área financiera”

Lo que permitirá soportar técnicamente las actividades y decisiones de las personas que laboran en el área financiera.

Medios para llevar a cabo la estrategia

La elaboración de manuales estará a cargo del personal del área de Finanzas y Administración.

Estrategias de liderazgo en costos

Estrategia 1.

“Establecer una política racional de precios. Entrar con precios competitivos en los productos nuevos”.

Medios para llevar a cabo la estrategia

Realizar análisis permanente de los costos de los servicios, cambiar la estructura de los costos, con el propósito de bajar los costos fijos que ahora representan un porcentaje importante de los costos totales. Lograr ser competitivos en el precio de los servicios, entrar en el mercado con precios atractivos para los clientes.

En muchos casos, el precio de algunos servicios ayuda a financiar el sistema de exoneraciones que se aplica para la gente de escasos recursos.

RESUMEN

En el Capítulo I se plantearon con algún nivel de detalle, los fundamentos teóricos que nos permitirán abordar de manera adecuada el objetivo previsto en el presente trabajo, relacionado con el desarrollo de un Manual para la Formulación del Presupuesto del Programa de Salud Comunitaria, los conceptos teóricos expuesto será aplicados en el Capítulo II, logrando estructurar un documento versátil y de fácil aplicación en la Organización.

En una segunda parte, se consiguió realizar un importante análisis de la Organización, desde varios puntos de vista relacionados con su estructura organizativa, cadena de valor, 4 PES (producto, plaza, precio, promoción), control interno, análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas); aspectos que sin lugar a duda, permitirán a sus administradores, enfrentar con éxito un proceso de planificación y presupuesto, a partir de la aplicación del Manual.

CAPÍTULO II

MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA.

En el presente capítulo se desarrolla el Manual de Formulación del Presupuesto para el Programa de Salud Comunitaria. El Manual comprende: los principios y políticas presupuestarias del Programa, la estructura básica requerida para la implementación del Manual, la programación de los servicios, ventas, ingresos no operacionales, gastos operacionales y gastos no operacionales y, los instructivos para la aplicación de los formatos que serán utilizadas en los diferentes presupuestos y en los correspondientes estados consolidados..

2.1. PRINCIPIOS Y POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS DEL PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

- **FINALIDAD**

El sistema de presupuesto del Programa de Salud Comunitaria, tiene como finalidad esencial, la aplicación de políticas, métodos, estrategias, técnicas y procedimientos de la administración presupuestaria, conforme a los objetivos y metas establecidas en el plan de desarrollo y operativos institucionales, con la integración y utilización óptima de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros disponibles.

- **ÁMBITO**

El sistema de presupuesto rige para todas las dependencias y unidades que conforman el Programa de Salud Comunitaria; así como, los proyectos de asociación estratégica; recursos de organismos financiadores; donaciones varias, etc... Las normas de la presente resolución están concebidas para que sean aplicadas y observadas obligatoriamente por las distintas unidades y dependencias que conforman dicho programa.

PRINCIPIOS

- **PRINCIPIOS DE UNIVERSALIDAD Y UNIDAD**

El presupuesto del Programa de Salud Comunitaria, se estructurará y formulará con sujeción a los principios de universalidad y unidad, es decir con todos los recursos que disponga la Organización, cualquiera que fuera su origen.

- **PRINCIPIO DE ACUCIOSIDAD**

La formulación del presupuesto del Programa de Salud Comunitaria, contemplará objetivos y metas factibles de alcanzar, que sean considerados prioritarios, y deben basarse en resultados históricos así como en las perspectivas futuras del entorno económico – social.

- **ESPECIFICACIÓN Y CLARIDAD**

El presupuesto señalará con precisión las diversas fuentes de financiamiento, ya sea de gestión interna, aportes y contribuciones, de organismos financiadores, producto de donaciones, de rendimiento de activos productivos, etc. Igualmente, se exigirá que los gastos e inversiones a incurrir dentro del período fiscal, queden totalmente determinados por grupos, conforme el catálogo de cuentas contables.

- **EFICACIA Y FLEXIBILIDAD**

Por principio, el presupuesto debe ser un instrumento de administración que no cree rigidez en la programación y ejecución y permitirá la reasignación de recursos, en función de las evaluaciones trimestrales conocidas por el Directorio y de las recomendaciones de las áreas de gestión, canalizadas por la Presidencia.

- **EQUILIBRIO**

Por ningún concepto se presentará para aprobación del Directorio y de la Asamblea, un proyecto que no se encuentre debidamente financiado, o que su financiamiento comprometa la venta o garantía de los activos que conforman el patrimonio de la

Organización; se exceptúan los proyectos debidamente sustentados, en los que objetivamente se demuestre que servirán para incrementar y mejorar la solvencia y situación patrimonial. En síntesis, el patrimonio de la Organización, es inalienable, inembargable, y peor aún, objeto de donación y servirá para uso exclusivo de los fines que persigue el Programa de Salud Comunitaria.

- **EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

El equilibrio presupuestario plantea la imperativa necesidad de que todas las áreas, particularmente aquellas denominadas productivas, trabajen con elevados estándares de calidad, eficiencia y competitividad, a fin de que tenga verdadero contenido práctico la prioridad social. Con el propósito de evaluar el posicionamiento institucional, cada seis meses, se analizarán los precios de los servicios y los de la competencia, mismos que serán conocidos por los órganos de dirección.

POLÍTICAS

- **FASES DEL CICLO PRESUPUESTARIO**

Las fases que conforman el ciclo presupuestario son las que se detallan a continuación y observarán las siguientes fechas de instrumentación, en el ejercicio fiscal que va del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Programación.- Determinación y preparación técnica de los justificativos, programas, actividades y proyectos que se pretenden ejecutar en el ejercicio financiero por centros de responsabilidad. *(Septiembre – Octubre)*

Formulación y Consolidación.- Depuración de la información en el área financiera, en función de los techos presupuestarios y, presentación a los órganos de dirección. *(Noviembre).*

Aprobación.- Análisis y discusión de la Proforma Presupuestaria y aprobación por parte del Directorio, de la Asamblea General y del Presidente de la Junta Provincial de Pichincha. *(Diciembre).*

Ejecución.- Se inicia con la difusión a los niveles administrativos de los términos y condiciones de los programas aprobados que se desarrollarán durante el año fiscal (*del 1 de enero al 31 de diciembre*).

Control.- Parte de un sistema integrado de programación y control de los resultados obtenidos, sobre la base de un esquema de contabilidad por centros de responsabilidad, con reportes directos para los órganos de dirección, (Evaluaciones por trimestre vencido para los órganos de dirección, mensual para los entes de gestión).

- **INFORMACIÓN GERENCIAL**

Los sistemas integrados de presupuesto, contabilidad y tesorería, del Programa de Salud Comunitaria, operarán con períodos mensuales para medir, conocer y comparar los resultados de gestión y la situación económico – financiera, contable y presupuestaria, sin que ello constituya impedimento para generar informes con la oportunidad, forma y contenido que los usuarios o los órganos de dirección lo determinen. Las situaciones excepcionales, debidamente calificadas, serán reportadas con oportunidad y detalles suficientes que permitan introducir los correctivos pertinentes, ya sea en el ámbito de los niveles de gestión u órganos de dirección.

- **BALANCES PROYECTADOS Y FORMULACIÓN**

El presupuesto se condensará, en la presentación y aprobación de los estados financieros proyectados para el siguiente ejercicio fiscal, de acuerdo a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados, esto es, el Balance de Situación, el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Estado de Flujo de Efectivo. Sin perjuicio de lo señalado anteriormente, el presupuesto se distribuirá por centros de responsabilidad, con el propósito de conciliar los objetivos del plan de desarrollo y la planificación operativa institucional y facilitar su cumplimiento y fácil evaluación. Considerando que la Contabilidad del Programa de Salud Comunitaria se encuentra concentrada en la de la junta Provincial de Pichincha, mientras no se produzca una separación de la contabilidad del programa, la Organización proyectará únicamente el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Caja Operacional.

- **SUSTENTABILIDAD DE LAS OPERACIONES**

Dada la vulnerabilidad financiera del Programa de Salud Comunitaria, en los precios de los productos y servicios que provee a la comunidad, se asumirá el concepto de sustentabilidad; es decir que, sin perder de vista el criterio de servicio social, se considerará el costo de los insumos, la mano de obra directa, los costos indirectos y más elementos del costo, a más de un margen de utilidad razonable que permita, no sólo, asegurar su solvencia en el tiempo, sino subsidiar los programas que funcionan con criterios de rentabilidad social.

- **EXONERACIONES Y SUBSIDIOS**

Por principio y política, los precios y tarifas que establezca la Organización en sus servicios, deberán ser inferiores a los del mercado, justificándose así su connotación social; en tal virtud, las exoneraciones a las que accedan los clientes, que por su condición económico – social así lo justifiquen, deberán considerar como tarifa mínima, el costo unitario del bien o servicio. Para lo cual mediará el informe documentado del Coordinador de área.

- **APLICACIÓN DEL CONCEPTO DEVENGADO**

En la contabilidad del Programa de Salud Comunitaria, los hechos económicos serán registrados en el momento en que ocurran, haya o no movimiento de dinero, como consecuencia del reconocimiento de derechos u obligaciones ciertas, vencimiento de plazos, condiciones contractuales, cumplimiento de disposiciones legales o prácticas comerciales de general aceptación.

- **REFORMAS PRESUPUESTARIAS**

Se consideran reformas presupuestarias, las variaciones en las asignaciones tanto de ingreso como de gastos, que forman parte de las actividades y proyectos contenidos en los presupuestos aprobados, así como los cambios que, como resultado de esas variaciones, se generen en ejecución, y en la programación de caja. Las modificaciones se podrán dar básicamente por:

- Aumentos o disminuciones de créditos que modifiquen los montos iniciales del presupuesto.
- Traspasos de créditos entre distintos centros de responsabilidad.
- Traspasos de créditos que modifiquen la estructura de financiamiento de los proyectos.
- Reprogramaciones del plan anual de inversiones.
- Incorporación de nuevas actividades y proyectos, no contemplados en el presupuesto inicial.
- Modificaciones que alteren la composición y estructura del financiamiento del presupuesto final.

- **AUTORIZACIÓN DE TRASPASOS PRESUPUESTARIOS**

Cuando el monto de los cambios presupuestarios no supere el 20% del presupuesto total, será atribución del Presidente del Programa de Salud Comunitaria; en los casos que supere dicho porcentaje, los autorizará el Directorio.

- **COMPROMISOS DEL EJERCICIO FISCAL**

Los compromisos de gastos se imputarán a las partidas presupuestarias, en el momento que la autoridad competente (Presidente y correspondientes Coordinadores), mediante acto administrativo válido, decida ejecutar el presupuesto, como consecuencia de la adquisición de bienes o servicios a terceros; celebración de acuerdos contractuales para la realización de obras u otras acciones de igual naturaleza, productos de las facultades propias de la gestión institucional. El reconocimiento de un compromiso requiere, como mínimo, la existencia del presupuesto de una asignación para la transacción, y saldo disponible de la misma.

- **OBLIGACIONES EXIGIBLES**

A partir de la formalización de un compromiso, ésta se convierte en una obligación exigible, con la entrega del bien o servicio contratado y previo las correspondientes

actas de entrega recepción, a satisfacción del Directorio, se procederá al correspondiente pago, observando las normas de control interno pertinentes.

- **LIMITES DE GASTO**

Las asignaciones de gasto por partidas contables, determinadas en el presupuesto, constituyen el límite máximo para asumir compromisos y obligaciones durante la ejecución presupuestaria, con sujeción a la programación de recursos humanos, materiales y de caja. Cualquier egreso no contemplado en el presupuesto, previa su autorización, deberá contar con su propia fuente de financiamiento, caso contrario se deberá disminuir otra partida de gasto, por un valor equivalente.

- **DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS**

La Unidad de Finanzas, realizará la programación de caja y distribuirá equitativamente el producto de las recaudaciones en función de las prioridades, procurando que el financiamiento fluya igualitariamente para cubrir, en primer término, las obligaciones contraídas con proveedores, los gastos fijos operacionales y el excedente se distribuirá equitativamente a todos los centros de responsabilidad, a fin de que puedan cumplir sus objetivos y metas inscritos en el Plan de Desarrollo. La Tesorería se asegurará constantemente que se mantenga una adecuada correlación, entre los niveles de ingresos y de gastos efectivos y que éstos últimos no excedan los límites de las asignaciones presupuestarias.

- **COLOCACIÓN TEMPORAL DE RECURSOS FINANCIEROS**

La Presidencia del Programa de Salud Comunitaria podrá disponer la colocación temporal de recursos financieros, en entidades financieras cuya última calificación de riesgo sea “AA”, como mínimo o alternativamente en títulos valores debidamente calificados que se negocian a través de las Bolsas de Valores del País, para lo cual previamente debe existir la autorización correspondiente del Directorio.

- **ESQUEMA DE PRESENTACIÓN**

Cada centro de responsabilidad presentará su presupuesto analítico, considerando los aspectos previstos en el Manual de Gestión Presupuestaria y específicamente en los Formatos para Registro Presupuestario.

- **LÍMITES PRESUPUESTARIOS**

La Presidencia del Programa de Salud Comunitaria en coordinación con la Tesorería, a propósito de la programación y formulación presupuestaria, en el mes de octubre de cada año, determinará las cifras globales límites de gasto a nivel consolidado y por cada centro de responsabilidad, mismos que constituirán el marco de referencia para la elaboración de los respectivos presupuestos.

- **DESTINO DE INGRESOS DEL ÁREA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS.**

Los ingresos que genere el área de recaudación de fondos, en el período fiscal, se destinarán de manera equitativa, para financiar los programas y actividades de aquellas direcciones que acusen déficit operacional, salvo que en los acuerdos con el donante se determine un fin específico.

- **DESTINO DE INGRESOS PROVENIENTES DE PROYECTOS**

Los ingresos que se obtengan, producto del financiamiento a través de la gestión de proyectos, tendrán el tratamiento de recursos pre-asignados, es decir que no se los podrá utilizar, sino en la finalidad específica establecida en los respectivos convenios, en tal consideración se incluirán los flujos de ingreso y gastos del ejercicio fiscal identificados por proyectos.

- **INGRESOS DE CONVENIOS DE ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA**

El presupuesto de ingresos por este concepto únicamente deberá incluir el producto neto que recibirá el Programa; y, los gastos que eventualmente le corresponda sufragar;

pero, de ninguna manera, los estados financieros o ingresos globales del socio estratégico, aspectos que son inherentes a su exclusiva gestión.

- **DETERMINACIÓN DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD**

El presupuesto por centro de responsabilidad, atenderá a la clasificación que define la estructura orgánica de la Organización y al cumplimiento de los distintos programas.

- **OBSERVANCIA DE DISPOSICIONES LEGALES**

Todas las áreas de gestión del Programa de Salud Comunitaria, dentro de sus actividades normales, se inscribirán dentro de las correspondientes disposiciones legales, en materia laboral, tributaria etc., cualquier desviación será responsabilidad del funcionario o directivo correspondiente, sin que su desconocimiento sea atenuante para las sanciones a que hubiere lugar.

- **NORMAS PRUDENCIALES DE SEGURIDAD Y RESERVA DEL PRESTIGIO DE LA ONG**

Los distintos procesos a cargo de las áreas de gestión estarán normados y con permanente supervisión a fin de dotarlos de adecuados niveles de seguridad y eficiencia, con el propósito de garantizar a los usuarios elevados estándares en la calidad e idoneidad de los servicios, de ahí que sea imperativo la aplicación de normas y políticas prudenciales así como descartar situaciones aleatorias o de riesgos innecesarios. Se sancionará con toda energía casos comprobados de negligencia, mala práctica o lenidad profesional.

- **EFICIENCIA DE LOS CONTROLES INTERNOS**

La Presidencia del Programa de Salud Comunitaria dictará las normas y procedimientos indicados de control interno, que permitan garantizar la integridad y el correcto uso de los activos institucionales, la idoneidad y transparencia de los procesos económicos-financieros, que separe adecuadamente las funciones incompatibles y garantice la preservación de los activos y del patrimonio institucional.

- **DISPOSICIÓN FINAL**

Cualquier cambio a la presente resolución será autorizada únicamente por el Directorio Nacional. Se aclara, que las normas, principios y políticas aquí contenidas, son de cumplimiento obligatorio para los distintos órganos de gestión, que su aprobación es atribución del Directorio y Asamblea Nacional y que su cumplimiento y aplicación es responsabilidad de la Presidencia y Coordinadores de Área,

2.2. ESTRUCTURA BÁSICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO.

2.2.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Es importante considerar que en la práctica, cuando una Organización incursiona en un proceso de implementación de un sistema de presupuesto, la estructura organizativa y su diseño, es uno de las fases más complicadas a ser implementadas; por lo que, sin descartar la decidida firmeza y voluntad con la que debe ser difundido e implementado un organigrama por parte de la dirección, es un proceso que debe ser llevado a cabo con mucho cuidado, tomando las decisiones que requiere cada caso.

Los implicados en los diferentes niveles deben asumir como suya la estructura de la organización, de hecho debe considerarse, que si bien la dirección aprueba la estructura organizativa, es conveniente y muy necesaria la participación activa en su diseño y formulación, de los responsables de las diferentes áreas, departamentos y secciones.

El proceso de implementación y puesta en marcha de la estructura organizativa, debe ser el resultado de una decidida participación de la dirección, lo que motivará al personal y facilitará la asignación de responsabilidades, la delegación de funciones, su participación en la gestión de la organización y en la toma de decisiones, de acuerdo a la forma en la que haya sido aprobadas las normas de los diferentes puestos.

Otro aspecto importante que debe considerarse en la etapa de implementación de la estructura organizativa, es que las personas destinadas a los diferentes puestos sean idóneas para ocuparlos, si no lo son y existen carencias del personal para ocuparlo, es tarea de los responsables de los departamentos, prepararlos y capacitarlos para que la estructura en vigencia no sea implementada con debilidades que pondrían en riesgo su aplicación y permanencia.

En el Capítulo I, se planteó para el Programa de Salud Comunitaria, la estructura organizativa y el Organigrama que define dicha estructura, a partir de él, la administración debe realizar la descripción de las funciones de los distintos órganos y puestos definidos en el Organigrama, respondiendo a la necesidad de desarrollar la relación de atribuciones, los límites de actuación y las responsabilidades que se asignan a los diferentes puestos.

Es importante destacar la importancia que en un proceso de presupuesto y específicamente en el que se pretende aplicar en el Programa de Salud Comunitaria, tiene una de las áreas de apoyo de la Organización, por el rol que desempeñará en la formulación y control del presupuesto, es el caso de la *Coordinación de Administración y Finanzas*.

El departamento de finanzas de una organización debe ser adecuadamente estructurado, para que pueda sortear los cambios espectaculares que han experimentado muchas políticas y prácticas financieras, una de ellas es la “*planeación*”.

Es vital el involucramiento de la Coordinación de Administración y Finanzas, si se quiere que el Programa de Salud Comunitaria opere en base a planes a largo y corto plazo, porque la preparación de estimaciones no es fácil de realizar aun en las mejores condiciones, los pronósticos precisos son de gran importancia, aunque, es una tarea muy difícil de llevar a cabo. Sin embargo, una adecuada planificación, constituye la forma más eficaz para controlar y dirigir una organización por pequeña que ésta sea. Son múltiples los problemas que la falta de planificación acarrea en las organizaciones como: La falta de control, las excesivas situaciones imprevistas, la falta de una guía de acción clara y precisa, una peligrosa visión a corto plazo, ausencia de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar, etc.

Por las razones expuestas, el área de Administración y Finanzas del Programa, será un puntal importante en el proceso de planificación e implementación de un Manual desarrollado para la formulación de Presupuesto. Sin embargo, el análisis FODA realizado a la Organización determinó una manifiesta debilidad de esta área, por lo que se considera de vital importancia que la administración garantice un funcionamiento pleno de esta área, así podrá llevar a cabo sus funciones, estará preparada para alcanzar sus objetivos enmarcados en el objetivo general de la Organización y sobre todo, podrá generar valor.

El requisito necesario para el buen funcionamiento de esta área es la estructura de un Organigrama claramente establecido, La responsabilidad de generar valor deberá ser claramente definido en el Organigrama. Así como las necesidades de personal y de control del equipo del área. El Organigrama propuesto en el Capítulo I, trata de sortear esta falencia manifiesta en la Organización.

2.2.2. ESTRUCTURA CONTABLE – PLAN DE CUENTAS

De igual manera que el organigrama establece la estructura organizativa y se constituye en un soporte importante para la aplicación y puesta en marcha del proceso presupuestario, la estructura contable se constituye también en otro aspecto de singular trascendencia que posibilita llevar a cabo este proceso.

La estructura contable constituye la expresión formal de las actividades de la Organización, desde la perspectiva funcional y económica, en este sentido proporciona información necesaria para la toma de decisiones en todos los niveles. A través de la estructura contable podremos interrelacionar las variables económicas como: ingresos, gastos, márgenes y resultados y, podremos identificar los centros de responsabilidad de la Organización, con el objetivo de analizarlos y evaluarlos, detectar las debilidades en la gestión, tomar las decisiones que lleven a acciones concretas y permitan la optimización de la rentabilidad de la Organización, en su conjunto.

El objetivo de la contabilidad por centros de responsabilidad en la Organización, será proporcionar a la dirección, los costos de ofrecer determinado servicio, bien sobre la base del costo total o sobre la base del costo unitario.

El problema medular de la contabilidad por Centros de Responsabilidad radica en:

- a. Separar los ingresos o ventas y los egresos o costos *directos* de cada uno de los centros, y
- b. Conseguir un prorrateo equitativo de los gastos generales y de los gastos de administración de toda la Organización, entre los distintos centros de responsabilidad.

En el caso de la Organización, los servicios que ofrece no generan costo de materiales directo o éstos son muy marginales, esencialmente generan importantes costos directos de mano de obra. Con el propósito de obtener el resultado neto de cada centro, los gastos directos deben ser agrupados en cuentas departamentales de gastos, mientras el resto de gastos que no son posibles asignar directamente a una unidad, deben ser prorrateados sobre la base de una unidad aceptable de medición y control.

Basándonos en la estructura organizativa, es factible desarrollar la estructura contable de la Organización, como un conjunto de varias unidades o centros de responsabilidad, cada uno de ellos especializado en un servicio específico. A continuación se establece para la Organización, la Estructura Contable por Centro de Responsabilidad.

ESTRUCTURA CONTABLE POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

CÓDIGO	NOMBRE DEL CENTRO
5.1.01	BANCO ORTOPÉDICO
5.1.02	REHABILITACIÓN
5.1.03	TRAUMATOLOGÍA
5.1.04	ACUPUNTURA
5.1.05	PSICOTERAPIA
5.1.06	APITERAPIA
5.1.07	ECOGRAFÍA
5.1.08	GINECOLOGÍA
5.1.09	MEDICINA GENERAL
5.1.10	ODONTOLOGÍA
5.1.11	UNIDAD 11
5.1.12	UNIDAD 18
5.1.13	ADINISTRACIÓN Y FINANZAS

Fuente: María Teresa Mogrovejo Calle

5. Es el código contable de GASTOS

1. Es el código contable de GASTOS OPERACIONALES

01 al 13 Es el código contable del CENTRO

PLAN DE CUENTAS:

Comparar las cifras reales con las presupuestadas implica, que tanto las categorías presupuestadas como las que se usan en la contabilidad sean similares y que el nivel de detalle contable sea aplicado en el Presupuesto, lo que implica definir el Plan de Cuentas Contables, que resumirá tanto el interés contable como el presupuestario. En ANEXO 3, se presenta el Plan de Cuentas definido para la Organización.

2.3. PROGRAMACIÓN DE LOS SERVICIOS, VENTAS, INGRESOS Y GASTOS - INSTRUCTIVO PARA LLENAR LOS FORMATOS DE LOS PRESUPUESTOS.

La programación de los servicios, ventas, ingresos no operacionales, gastos operacionales y gastos no operacionales de cada centro de responsabilidad, será abordada de manera general, al comenzar el tratamiento de cada presupuesto, con el propósito de proporcionar a la administración del Programa de Salud Comunitaria, los elementos de juicio básicos, que les permitirá incursionar en el proceso de planeación de los rubros que conforman los estados financieros consolidados, proceso fundamental en la aplicación del Manual.

Para el registro presupuestario de cada centro de responsabilidad se prevé el uso de formatos específicos, los cuales se detallan a continuación:

FORMATOS PARA EL REGISTRO PRESUPUESTARIO

FORMATO NO.	DENOMINACIÓN DEL FORMATO	UTILIZACIÓN POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD													RESPONSABLE DE SU FORMULACION
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	
FP01	PRESUPUESTO DE SERVICIOS	X	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x		Responsable del centro
FP02	PRESUPUESTO DE VENTAS	X	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x		Responsable del centro
FP03	PRESUPUESTO DE INGRESOS NO OPERACIONALES													x	Responsable del centro
FP04	PRESUPUESTO DE GASTOS (PG)														
FP0401	PG. SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	X	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	Presidencia - Responsable del centro
FP0402	PG. CAPACITACIÓN	X	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	Responsable del centro
FP0403	PG. TRANSPORTE Y MOVILIZACIÓN	X	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	Responsable del centro
FP0404	PG. HONORARIOS PROFESIONALES	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Presidencia – Responsable del centro
FP0405	PG. INSUMOS Y MATERIALES DE USO ESPECIFICO	X	X	x	x	x	X	x	X	x	x	x	x	x	Responsable del centro
FP0406	PG. INSUMOS DE ASEO Y LIMPIEZA	X	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	Responsable del centro
FP0407	PG. SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	X	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	Responsable del centro
FP0408	PG. TRANSPORTE Y FLETES	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	Responsable del centro
FP0409	PG. ALQUILER	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	Responsable del centro
FP0410	PG. ARRIENDO	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	Responsable del centro
FP0411	PG. MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	Responsable del centro
FP0412	PG. PUBLICIDAD Y PROPAGANDA													x	Responsable del centro
FP0413	PG. DONACIONES Y AYUDAS SOCIALES													x	Responsable del centro
FP0414	PG. ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO PACIENTES	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	Responsable del centro
FP0415	PG. EVENTOS													x	Responsable del centro
FP0416	PG. NO OPERACIONALES													x	Responsable del centro
FP0417	PG. GENERALES DISTRIBUIDOS POR CENTROS													x	Responsable del centro
FP0418	PG. DEPRECIACIONES													x	Responsable del centro
FP0419	PG. PROVISIONES CUENTAS POR COBRAR													x	Responsable del centro
FP05	PRESUPUESTO DE RESULTADOS														Coordinador de Presupuesto
FP06	PRESUPUESTO DEL FLUJO DE CAJA														Coordinador de Presupuesto
FP07	PRESUPUESTO DE RESULTADOS CONSOLIDADO														Coordinador de Presupuesto
FP08	PRESUPUESTO DEL FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO														Coordinador de Presupuesto

Fuente: María Teresa Mogrovejo Calle

El cuadro que antecede, describe los formatos que serán utilizados en el registro presupuestario por los responsables de cada centro, su uso permitirá formular los siguientes Presupuestos:

- Presupuesto de servicios
- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de ingresos no operacionales
- Presupuesto de gastos operacionales
- Presupuesto de gastos no operacionales
- Presupuesto de Resultados
- Presupuesto de Caja

El contenido de las columnas del cuadro mencionado se explica a continuación

Formato No.

Esta columna registra el número asignado a los formatos para el registro del presupuesto correspondiente, la numeración responde al orden en el que deben ser llenados cada uno de ellos.

Denominación del Formato

Es el nombre asignado a cada formato de presupuesto.

Centros de Responsabilidad

Incluye 13 columnas que corresponden a los 13 centros de responsabilidad definidos para la Organización. En dichas columnas se señala con una “x”, el formato que debe ser utilizado por cada centro. Por ejm. el formato FP01 denominado: Presupuesto de Servicios, debe ser usado por los centros de responsabilidad del 01 al 12 y no debe ser llenado por el centro de responsabilidad Nro. 13. O en otro caso, el Formato FP03 denominado. Presupuesto de Ingresos no Operacionales, debe ser utilizado únicamente por el centro de responsabilidad Nro.13.

Responsable

En esta columna se señala al responsable de la formulación de cada Presupuesto mediante la utilización de los formulados diseñados.

2.3.1. PRESUPUESTO DE SERVICIOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD.

2.3.1.1. Programación de los Servicios

Programar los servicios, consiste en establecer las cantidades que la Organización debe generar para atender a su mercado. Cuando la Organización programa los servicios se plantea algunos problemas, entre los más importantes: reducir el tiempo de respuesta al cliente, dar plena utilización a los recursos (personal, materiales, instalaciones, etc.), generar los servicios al menor costo, dada la limitación de recursos. La Organización puede enfrentarse a una demanda poco conocida, muy irregular y que generalmente no se desarrolla de acuerdo a sus requerimientos y deseos.

Si bien, la organización se enfrenta a una demanda desconocida y a situaciones como las descritas, puede realizar previsiones que reduzcan la incertidumbre, considerando que la duración del ciclo de producción o generación del servicio es breve, de igual manera lo es el ciclo comercial y que dado el carácter inmaterial de los servicios es imposible cualquier tipo de almacenaje. Lo importante en este caso, es que ante una demanda variable, la Organización debe adaptarse a ella, teniendo un volumen suficiente de medios de producción (personales y materiales) que le permitan cubrir dicha demanda.

El volumen de los servicios que planea generar la Organización, debe ser analizada desde el punto de vista tanto interno como externo, teniendo en cuenta las circunstancias que la condiciona y las posibles acciones que pueda adoptar sobre ellas. La Organización puede tener a su disposición información de fuentes muy diversas para incursionar en el análisis de los servicios, dicha información debe ser clasificada y cruzada con los datos propios de la Organización.

Las limitaciones tanto externas como internas, que afecten la programación de la generación de servicios, y que han sido encontradas en el análisis de la información, deberán ser tratadas con los responsables de las diferentes áreas y las decisiones se tomarán de manera conjunta con la Presidencia.

La previsión de los servicios que ofrecerá el Programa de Salud Comunitaria se realizará a corto plazo, para un 1 año calendario, considerado este período el ejercicio presupuestario y se realizará sobre los servicios actuales, ya que la Organización conoce la gama de servicios que ofrece a sus clientes y además conoce que puede variarla de un año a otro. Además, el método de previsión utilizado será cualitativo, es decir, cuenta la opinión y conocimiento profundo que los responsables de área tienen sobre la Organización y el análisis de la información histórica ayudará a volver más objetivo su punto de vista.

2.3.1.2. Fuentes de Financiamiento

A continuación se describen los servicios que ofrece cada centro de responsabilidad, los cuales se constituyen en su principal fuente de financiamiento.

La codificación de los servicios es similar a la prevista en el plan de cuentas contable en la parte pertinente a los Ingresos.

01. Banco Ortopédico

Servicio de alquiler de equipos ortopédicos, para personas con discapacidades temporales o permanentes,

CÓDIGO	EQUIPOS ORTOPÉDICOS
01.01	ANDADOR
01.01.01	ANDADOR ADULTO FIJO – REGULABLE
01.01.02	ANDADOR NIÑO PLEGABLE
01.01.03	ANDADOR ADULTO PLEGABLE
01.01.04	ANDADOR ADULTO CON RUEDAS
01.01.05	ANDADOR ADULTO PLEGABLE CON RUEDAS
01.01.06	ANDADOR ADULTO PLEGABLE DOBLE APOYO
01.02	CAMA
01.02.01	CAMA HOSPITALARIA NACIONAL SENCILLA
01.02.02	CAMA HOSPITALARIA ELECTRICA
01.02.03	CAMA HOSPITALARIA NACIONAL 3 SERVICIOS
01.02.04	CAMA HOSPITALARIA AMERICANA 4 SERVICIOS
01.02.05	CAMA HOSPITALARIA AMERICANA 4 SERVICIOS MANUAL
01.03	SILLA
01.03.01	SILLA ADULTO AMERICANA ANTIGUA
01.03.02	SILLA ADULTO AMERICANA NUEVA
01.03.03	SILLA NIÑO AMERICANA
01.03.04	SILLA ADULTO NACIONAL
01.03.05	SILLA NACIONAL NIÑO
01.03.06	SILLA ADULTO GERIATRICA CON BACINETE
01.03.07	SILLA GERIATRICA PLEGABLE
01.04	MULETOS
01.04.01	MULETOS ADULTO NACIONAL IMPAR DE CODO
01.04.02	MULETOS ADULTO CANADIENSES PAR DE CODO
01.04.03	MULETOS ADULTOS ESPAÑOLES PARES DE CODO
01.04.04	MULETOS ADULTO AMERICANO ESPECIAL DE CODO
01.04.05	MULETOS NIÑO NACIONAL PAR DE CODO
01.04.06	MULETOS NIÑO ESPAÑOLES PAR DE CODO
01.04.07	AXILARES ADULTO NACIONAL PAR
01.04.08	AXILARES ADULTO AMERICANOS PAR
01.04.09	AXILARES XL ADULTO AMERICANO PAR
01.04.10	AXILARES ADULTO NACIONAL IMPAR
01.04.11	AXILARES NIÑO NACIONAL PAR
01.04.12	AXILARES NIÑO AMERICANO IMPAR
01.04.13	AXILARES NIÑO AMERICANO PAR
01.04.14	AXILARES ADULTO AMERICANA IMPAR
01.05	PORTA SUERO
01.05.01	PORTA SUERO
01.06	MESA
01.06.01	MESA HOSPITAL
01.06.02	MESA AUXILIAR

02. Rehabilitación

Servicio de rehabilitación física y ocupacional a través de las siguientes terapias:

CODIGO	TERAPIAS
02.01	RAYO LASER
02.02	ULTRASONIDO
02.03	EJERCICIO GENERAL
02.04	MASAJE
02.05	COMPRESA QUÍMICA
02.06	ELECTROESTIMULACIÓN
02.07	ONDA CORTA
02.08	MAGNETOTERAPIA
02.09	HIDROMASAJE
02.10	GIMNASIO
02.11	COMPRESA FRÍA
02.12	TERAPIA NEOROLÓGICA
02.13	TERAPIA RESPIRATORIA
02.14	PARAFINA

03. Traumatología

CODIGO	SERVICIO DE TRAUMATLOGÍA
03.01	ATENCIÓN MÉDICA

04. Acupuntura

CODIGO	SERVICIO DE ACUPUNTURA
04.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO

05. Psicoterapia

CODIGO	SERVICIO DE PSICOTERAPIA
05.01	ATENCIÓN MÉDICA

06. Apiterapia

CODIGO	SERVICIO DE APITERAPIA
06.01	ATENCIÓN MÉDICA
06.02	VENTA DE PRODUCTOS

07. Ecografía

CODIGO	SERVICIO DE ECOGRAFIA
07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA

08. Ginecología

CODIGO	SERVICIO DE GINECOLOGÍA
08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA

09. Medicina General

CODIGO	SERVICIO MEDICINA GENERAL
09.01	CONSULTA MÉDICA

10. Odontología

CODIGO	SERVICIO DE ODONTOLOGÍA
10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA

11. Unidad 25

CODIGO	SERVICIO MEDICINA GENERAL, ODONTOLOGÍA Y PSICOLOGÍA
4.1.12.01	ATENCIÓN MÉDICA, ODONTOLÓGICA Y PSICOLÓGICA

12. Unidad 27

CODIGO	SERVICIO DE ODONTOLOGÍA
4.1.12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA

2.3.1.3. Instructivo para llenar el formato FP01: Presupuesto de Servicios, en cada centro de responsabilidad

El primer formato que debe ser llenado es el del Presupuesto de Servicios.

01. BANCO ORTOPÉDICO

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP01 PRESUPUESTO DE SERVICIOS

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

PREMISA: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO:

0,00%

CÓDIGO CONTABLE	DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO ORTOPÉDICO	UNIDAD	CANTIDAD DE SERVICIOS			
			DES PACHOS	RENOVACIONE	COMODATOS	TOTAL
01.01	ANDADOR					
01.01.01	ANDADOR ADULTO FIJO - REGULABLE	unidad	35	65	0	100
01.01.02	ANDADOR NIÑO PLEGABLE	unidad	3	3	0	6
01.01.03	ANDADOR ADULTO PLEGABLE	unidad	8	9	0	17
01.01.04	ANDADOR ADULTO CON RUEDAS	unidad	4	2	0	6
01.01.05	ANDADOR ADULTO PLEGABLE CON RUEDAS	unidad	5	0	0	5
01.01.06	ANDADOR ADULTO PLEGABLE DOBLE APOYO	unidad	15	3	0	18
01.02	CAMA					
01.02.01	CAMA HOSPITALARIA NACIONAL SENCILLA	unidad	17	54	0	71
01.02.02	CAMA HOSPITALARIA ELECTRICA	unidad	9	58	0	67
01.02.03	CAMA HOSPITALARIA NACIONAL 3 SERVICIOS	unidad	33	133	1	167
01.02.04	CAMA HOSPITALARIA AMERICANA 4 SERVICIOS	unidad	15	57	1	73
01.02.05	CAMA HOSPITALARIA AMERICANA 4 SERVICIOS	unidad	13	39	0	52
01.03	SILLA					
01.03.01	SILLA ADULTO AMERICANA ANTIGUA	unidad	138	266	0	404
01.03.02	SILLA ADULTO AMERICANA NUEVA	unidad	117	122	0	239
01.03.03	SILLA NIÑO AMERICANA	unidad	11	11	0	22
01.03.04	SILLA ADULTO NACIONAL	unidad	40	101	5	146
01.03.05	SILLA NACIONAL NIÑO	unidad	2	4	0	6
01.03.06	SILLA ADULTO GERIATRICA CON BACINETE	unidad	7	8	0	15
01.03.07	SILLA GERIATRICA PLEGABLE	unidad	2	14	0	16
01.04	MULETOS					
01.04.01	MULETOS ADULTO NACIONAL IMPAR DE CODO	unidad	23	6	0	29
01.04.02	MULETOS ADULTO CANADIENSES PAR DE CODO	unidad	69	28	0	97
01.04.03	MULETOS ADULTOS ESPAÑOLES PARES DE CODO	unidad	33	23	1	57
01.04.04	MULETOS ADULTO AMERICANO ESPECIAL DE CODO	unidad	53	11	0	64
01.04.05	MULETOS NIÑO NACIONAL PAR DE CODO	unidad	3	0	0	3
01.04.06	MULETOS NIÑO ESPAÑOLES PAR DE CODO	unidad	6	6	0	12
01.04.07	AXILARES ADULTO NACIONAL PAR	unidad	24	14	0	38
01.04.08	AXILARES ADULTO AMERICANOS PAR	unidad	124	59	0	183
01.04.09	AXILARES XL ADULTO AMERICANO PAR	unidad	16	1	0	17
01.04.10	AXILARES ADULTO NACIONAL IMPAR	unidad	1	2	0	3
01.04.11	AXILARES NIÑO NACIONAL PAR	unidad	8	2	0	10
01.04.12	AXILARES NIÑO AMERICANO IMPAR	unidad	7	2	0	9
01.04.13	AXILARES NIÑO AMERICANO PAR	unidad	31	8	0	39
01.04.14	AXILARES ADULTO AMERICANA IMPAR	unidad	0	0	0	0
01.05	PORTA SUERO					
01.05.01	PORTA SUERO	unidad	2	40	1	43
01.06	MESA					
01.06.01	MESA HOSPITAL	unidad	4	1	0	5
01.06.02	MESA AUXILIAR	unidad	0	32	0	32
	TOTAL		878	1.184	9	2.071

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en el Banco Ortopédico.

Premisa: Porcentaje de Crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de crecimiento planteado para los servicios del Banco Ortopédico, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Descripción del equipo ortopédico

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere a la descripción del equipo que alquila el Banco Ortopédico.

Unidad

Corresponde a la forma de medición del servicio en referencia.

Despachos

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedente, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Renovaciones

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se le imputa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Comodatos

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Total

Esta columna constituye la suma de los despachos, renovaciones y comodatos.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

02. REHABILITACIÓN

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 02. REHABILITACIÓN

FP01 PRESUPUESTO DE SERVICIOS

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

PREMISA: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO

2.00%

CÓDIGO CONTABLE	TÉCNICAS	UNIDAD	CANTIDAD	OBSERVACIONES
4.1.02.01	RAYO LASER	Unidad	1,917.60	
4.1.02.02	ULTRASONIDO	Unidad	1,672.80	
4.1.02.03	EJERCICIO GENERAL	Unidad	2,309.28	
4.1.02.04	MASAJE	Unidad	1,096.50	
4.1.02.05	COMPRESA QUÍMICA	Unidad	5,432.52	
4.1.02.06	ELECTROESTIMULACIÓN	Unidad	2,016.54	
4.1.02.07	ONDA CORTA	Unidad	587.52	
4.1.02.08	MAGNETOTERAPIA	Unidad	2,066.52	
4.1.02.09	HIDROMASAJE	Unidad	623.22	
4.1.02.10	GIMNASIO	Unidad	905.76	
4.1.02.11	COMPRESA FRÍA	Unidad	338.64	
4.1.02.12	TERAPIA NEUROLÓGICA	Unidad	464.10	
4.1.02.13	TERAPIA RESPIRATORIA	Unidad	0.00	
4.1.02.14	PARAFINA	Unidad	0.00	
	TOTAL TÉCNICAS		19,431.00	
	NUMERO DE PACIENTES ATENDIDOS		4,591	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreada con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en el Área de Rehabilitación.

Premisa: Porcentaje de Crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de crecimiento planteado para los servicios de Rehabilitación, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Técnicas

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de servicio que presta el centro de Rehabilitación.

Unidad

Corresponde a la forma de medición del servicio en referencia.

Cantidad

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

03. TRAUMATOLOGÍA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 03. TRAUMATOLOGÍA

FP01 PRESUPUESTO DE SERVICIOS

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

PREMISA: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO

2%

MESES	CODIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
ENERO	03.01	Consulta Médica	66	
FEBRERO	03.01	Consulta Médica	54	
MARZO	03.01	Consulta Médica	63	
ABRIL	03.01	Consulta Médica	56	
MAYO	03.01	Consulta Médica	53	
JUNIO	03.01	Consulta Médica	59	
JULIO	03.01	Consulta Médica	79	
AGOSTO	03.01	Consulta Médica	74	
SEPTIEMBRE	03.01	Consulta Médica	63	
OCTUBRE	03.01	Consulta Médica	65	
NOVIEMBRE	03.01	Consulta Médica	83	
DICIEMBRE	03.01	Consulta Médica	50	
NUMERO DE PACIENTES ATENDIDOS			764	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreada con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en Traumatología.

Premisa: Porcentaje de Crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de crecimiento planteado para los servicios de Traumatología, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de servicio que presta el centro de Traumatología.

Cantidad

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

04. ACUPUNTURA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 04. ACUPUNTURA

FP01 PRESUPUESTO DE SERVICIOS

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

PREMISA: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO

5%

MESES	CODIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
ENERO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
FEBRERO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
MARZO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
ABRIL	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
MAYO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
JUNIO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
JULIO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
AGOSTO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
SEPTIEMBRE	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
OCTUBRE	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
NOVIEMBRE	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
DICIEMBRE	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	
NUMERO DE PACIENTES ATENDIDOS			360	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreada con color amarillo

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en el centro de Acupuntura.

Premisa: Porcentaje de Crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de crecimiento planteado para los servicios de Acupuntura, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de servicio que presta el centro de Acupuntura.

Cantidad

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

05. PSICOTERAPIA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 05. PSICOTERAPIA

FP01 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA

PREMISA: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO 20%

MESES	CÓDIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
ENERO	05.01	Consulta Médica	18	
FEBRERO	05.01	Consulta Médica	18	
MARZO	05.01	Consulta Médica	18	
ABRIL	05.01	Consulta Médica	18	
MAYO	05.01	Consulta Médica	18	
JUNIO	05.01	Consulta Médica	18	
JULIO	05.01	Consulta Médica	18	
AGOSTO	05.01	Consulta Médica	18	
SEPTIEMBRE	05.01	Consulta Médica	18	
OCTUBRE	05.01	Consulta Médica	18	
NOVIEMBRE	05.01	Consulta Médica	18	
DICIEMBRE	05.01	Consulta Médica	18	
NUMERO DE PACIENTES ATENDIDOS			211	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreada con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo Previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en el centro de Psicoterapia.

Premisa: Porcentaje de Crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de crecimiento planteado para los servicios de Psicoterapia, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de servicio que presta el centro de Psicoterapia.

Cantidad

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

06. APITERAPIA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 06. APITERAPIA

FP01 PRESUPUESTO DE SERVICIOS

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

PREMISA: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO

16%

MESES	CÓDIGO CONTABLE	TIPO DE SERVICIO	CANTIDAD DE PACIENTES	NUMERO TRATAMIENTOS REALIZADOS POR PACIENTE (PROMEDIO)	TOTAL DE TRATAMIENTOS	OBSERVACIONES
ENERO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
FEBRERO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
MARZO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
ABRIL	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
MAYO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
JUNIO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
JULIO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
AGOSTO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
SEPTIEMBRE	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
OCTUBRE	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
NOVIEMBRE	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
DICIEMBRE	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	1	4	
NUMERO DE PACIENTES ATENDIDOS			48		48	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreada con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en el centro de Apiterapia.

Premisa: Porcentaje de Crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de crecimiento planteado para los servicios de Apiterapia, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de servicio que presta el centro de Apiterapia.

Cantidad de pacientes

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Número tratamientos realizados por paciente (promedio)

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente al promedio de tratamientos realizados en el año o años precedentes.

Total de Tratamientos

Esta columna resulta de multiplicar la cantidad de pacientes por el número de tratamientos realizados por pacientes.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

07. ECOGRAFÍA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 07. ECOGRAFÍA

FP01 PRESUPUESTO DE SERVICIOS

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

PREMISA: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO

0%

MESES	CODIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
ENERO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	10	
FEBRERO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	15	
MARZO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	20	
ABRIL	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	25	
MAYO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	30	
JUNIO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	35	
JULIO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	40	
AGOSTO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	45	
SEPTIEMBRE	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	50	
OCTUBRE	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	55	
NOVIEMBRE	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	60	
DICIEMBRE	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	65	
NUMERO DE PACIENTES ATENDIDOS			450	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreada con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en el centro de Ecografía.

Premisa: Porcentaje de crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de crecimiento planteado para los servicios de Ecografía, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de servicio que presta el centro de Ecografía.

Cantidad

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

08. GINECOLOGÍA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 08. GINECOLOGÍA

FP01 PRESUPUESTO DE SERVICIOS

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

PREMISA: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO

0%

MESES	CODGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
ENERO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	10	
FEBRERO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	15	
MARZO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	20	
ABRIL	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	25	
MAYO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	30	
JUNIO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	35	
JULIO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	40	
AGOSTO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	45	
SEPTIEMBRE	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	50	
OCTUBRE	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	55	
NOVIEMBRE	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	60	
DICIEMBRE	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	65	
NUMERO DE PACIENTES ATENDIDOS			450.00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreada con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en el centro de Ginecología.

Premisa: Porcentaje de crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de crecimiento planteado para los servicios de Ginecología, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de servicio que presta el centro de Ginecología.

Cantidad

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

09. MEDICINA GENERAL

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 09. MEDICINA GENERAL

FP01 PRESUPUESTO DE SERVICIOS

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

PREMISA: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO 0%

MESES	CÓDIGO CONTAABLE	SERVICIO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
ENERO	09.01	CONSULTA MÉDICA	0	
FEBRERO	09.01	CONSULTA MÉDICA	10	
MARZO	09.01	CONSULTA MÉDICA	15	
ABRIL	09.01	CONSULTA MÉDICA	15	
MAYO	09.01	CONSULTA MÉDICA	20	
JUNIO	09.01	CONSULTA MÉDICA	25	
JULIO	09.01	CONSULTA MÉDICA	25	
AGOSTO	09.01	CONSULTA MÉDICA	30	
SEPTIEMBRE	09.01	CONSULTA MÉDICA	30	
OCTUBRE	09.01	CONSULTA MÉDICA	35	
NOVIEMBRE	09.01	CONSULTA MÉDICA	35	
DICIEMBRE	09.01	CONSULTA MÉDICA	35	
NÚMERO DE PACIENTES ATENDIDOS			275.00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreada con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en el centro de Medicina General.

Premisa: Porcentaje de crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de crecimiento planteado para los servicios de Medicina General, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de servicio que presta el centro de Medicina general.

Cantidad

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

10. ODONTOLOGÍA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 10. ODONTOLOGÍA

FP01 PRESUPUESTO DE SERVICIOS

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

PREMISA: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO

0%

MESES	CODIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
ENERO	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	10	
FEBRERO	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	15	
MARZO	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	20	
ABRIL	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	25	
MAYO	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	30	
JUNIO	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	35	
JULIO	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	40	
AGOSTO	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	45	
SEPTIEMBRE	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	50	
OCTUBRE	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	55	
NOVIEMBRE	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	60	
DICIEMBRE	10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	65	
NUMERO DE PACIENTES ATENDIDOS			450.00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar la casillas sombreada con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en el centro de Odontología.

Premisa: Porcentaje de crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de crecimiento planteado para los servicios de Odontología, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de servicio que presta el centro de Odontología.

Cantidad

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

11. UNIDAD 25

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 11. UNIDAD 25

FP01 PRESUPUESTO DE SERVICIOS

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

CÓDIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD DE ESTUDIANTES POR ESCUELA	ESCUELAS	COMUNIDAD	OBSERVACIONES
11.01	ATENCIÓN MEDICA, ODONTOLÓGICA	536	ESCUELA MIXTA NICOLA	MARIANITAS	
11.01	ATENCIÓN MEDICA, ODONTOLÓGICA	140	ESCUELA HOMERO VITE	BARRIO SAN LORENZO	
11.01	ATENCIÓN MEDICA, ODONTOLÓGICA	130	ESCUELA REPUBLICA DE	GUAYLLABAMBA	
NUMERO DE ESTUDIANTES ATENDIDOS		806			

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreada con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en el centro Unidad 25.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de servicio que presta el centro Unidad 25.

Cantidad de estudiantes por escuela

Corresponde a la información proporcionada por el respectivo centro educativo y estará en función del número de alumnos matriculados para el ejercicio presupuestado.

Escuelas

Se relacionada con el nombre del centro educativo donde se va a prestar el servicio.

Comunidad

Corresponde a la Comunidad a la que pertenece el centro educativo

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

12. UNIDAD 27

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 12. UNIDAD 27

FP01 PRESUPUESTO DE SERVICIOS

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

PREMISA: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO

5%

MESES	CODIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD POR RANGOS DE EDAD					OBSERVACIONES
			0 - 4 AÑOS	5-17 AÑOS	18-59 AÑOS	60 MÁS	TOTAL	
ENERO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	6	22	72	1	102	
FEBRERO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	3	24	90	8	126	
MARZO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	7	26	90	4	128	
ABRIL	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	9	32	96	6	143	
MAYO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	8	34	95	8	145	
JUNIO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	18	47	78	9	152	
JULIO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	22	49	80	4	155	
AGOSTO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	16	65	76	19	175	
SEPTIEMBRE	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	8	22	76	0	106	
OCTUBRE	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	3	14	62	2	81	
NOVIEMBRE	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	4	15	58	2	79	
DICIEMBRE	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	5	11	55	2	72	
NUMERO DE PACIENTES AENDIDOS			111	360	926	67	1,465	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio respecto a la generación de servicios en el centro Unidad 27.

Premisa: Porcentaje de crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de crecimiento planteado para los servicios de Odontología prestados en la Unidad 27, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de servicio que presta el centro Unidad 27.

Cantidad por rangos de edad

Proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, *del FP01 Presupuesto de Servicios*, referente a la información histórica del año o años precedentes, a la que se incrementa el porcentaje de crecimiento establecido en el POA del ejercicio presupuestado.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

2.3.2. PRESUPUESTO DE VENTAS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD.

2.3.2.1. Programación de las Ventas

Una vez establecida la programación de los servicios, es decir las cantidades de servicios que la Organización ofrecerá a sus clientes en el ejercicio presupuestario y en cada centro de responsabilidad, el siguiente paso es formular el presupuesto de ventas.

La Organización formulará el presupuesto de ventas mediante una distribución de servicios que ofrece cada centro de responsabilidad, esta modalidad le permitirá evaluar la evolución de las ventas de cada uno de los servicios.

El presupuesto se distribuirá por períodos mensuales, manteniendo consistencia con la programación de la cantidad de los servicios, aunque, dadas las necesidades de control de la Organización y en vista de que el programa de ventas es susceptible de revisiones, el control puede hacerse de manera trimestral

En la Organización el presupuesto de ventas introduce dos conceptos: 1. la noción del precio unitario de las cantidades programadas y 2. el concepto de exoneraciones.

2.3.2.2. Precio de los Servicios por centros de responsabilidad

A continuación se detallan los precios de los servicios que ofrece cada centro de responsabilidad, en base a los cuales se formularía el Presupuesto de Ventas.

01. Banco Ortopédico

CÓDIGO	EQUIPOS ORTOPÉDICOS	PRECIO UNITARIO
4.1.01.01	ANDADOR	
4.1.01.01.01	ANDADOR ADULTO FIJO - REGULABLE	10
4.1.01.01.02	ANDADOR NIÑO PLEGABLE	20
4.1.01.01.03	ANDADOR ADULTO PLEGABLE	24
4.1.01.01.04	ANDADOR ADULTO CON RUEDAS	24
4.1.01.01.05	ANDADOR ADULTO PLEGABLE CON RUEDAS	20
4.1.01.01.06	ANDADOR ADULTO PLEGABLE DOBLE APOYO	24
4.1.01.02	CAMA	
4.1.01.02.01	CAMA HOSPITALARIA NACIONAL SENCILLA	15
4.1.01.02.02	CAMA HOSPITALARIA ELECTRICA	90
4.1.01.02.03	CAMA HOSPITALARIA NACIONAL 3 SERVICIOS	25
4.1.01.02.04	CAMA HOSPITALARIA AMERICANA 4 SERVICIOS	50
4.1.01.02.05	CAMA HOSPITALARIA AMERICANA 4 SERVICIOS MANUAL	90
4.1.01.03	SILLA	
4.1.01.03.01	SILLA ADULTO AMERICANA ANTIGUA	20
4.1.01.03.02	SILLA ADULTO AMERICANA NUEVA	30
4.1.01.03.03	SILLA NIÑO AMERICANA	20
4.1.01.03.04	SILLA ADULTO NACIONAL	10
4.1.01.03.05	SILLA NACIONAL NIÑO	10
4.1.01.03.06	SILLA ADULTO GERIATRICA CON BACINETE	17
4.1.01.03.07	SILLA GERIATRICA PLEGABLE	17
4.1.01.04	MULETOS	
4.1.01.04.01	MULETOS ADULTO NACIONAL IMPAR DE CODO	5
4.1.01.04.02	MULETOS ADULTO CANADIENSES PAR DE CODO	8
4.1.01.04.03	MULETOS ADULTOS ESPAÑOLES PARES DE CODO	12
4.1.01.04.04	MULETOS ADULTO AMERICANO ESPECIAL DE CODO	15
4.1.01.04.05	MULETOS NIÑO NACIONAL PAR DE CODO	8
4.1.01.04.06	MULETOS NIÑO ESPAÑOLES PAR DE CODO	10
4.1.01.04.07	AXILARES ADULTO NACIONAL PAR	8
4.1.01.04.08	AXILARES ADULTO AMERICANOS PAR	12
4.1.01.04.09	AXILARES XL ADULTO AMERICANO PAR	18
4.1.01.04.10	AXILARES ADULTO NACIONAL IMPAR	5
4.1.01.04.11	AXILARES NIÑO NACIONAL PAR	8
4.1.01.04.12	AXILARES NIÑO AMERICANO IMPAR	5
4.1.01.04.13	AXILARES NIÑO AMERICANO PAR	10
4.1.01.04.14	AXILARES ADULTO AMERICANA IMPAR	5
4.1.01.05	PORTA SUERO	
4.1.01.05.01	PORTA SUERO	5
4.1.01.06	MESA	
4.1.01.06.01	MESA HOSPITAL	20
4.1.01.06.02	MESA AUXILIAR	5

02. Rehabilitación

CODIGO	TERAPIAS	PRECIO UNITARIO
4.1.02.01	RAYO LASER	2.03
4.1.02.02	ULTRASONIDO	2.03
4.1.02.03	EJERCICIO GENERAL	2.03
4.1.02.04	MASAJE	2.03
4.1.02.05	COMPRESA QUÍMICA	2.03
4.1.02.06	ELECTROESTIMULACIÓN	2.03
4.1.02.07	ONDA CORTA	2.03
4.1.02.08	MAGNETOTERAPIA	2.03
4.1.02.09	HIDROMASAJE	2.03
4.1.02.10	GIMNASIO	2.03
4.1.02.11	COMPRESA FRÍA	2.03
4.1.02.12	TERAPIA NEOROLÓGICA	2.03
4.1.02.13	TERAPIA RESPIRATORIA	2.03
4.1.02.14	PARAFINA	2.03

03. Traumatología

CODIGO	SERVICIO DE TRAUMATOLOGÍA	PRECIO UNITARIO
4.1.03.01	ATENCIÓN MÉDICA	8

04. Acupuntura

CODIGO	SERVICIO DE ACUPUNTURA	PRECIO UNITARIO
4.1.04.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	8

05. Psicoterapia

CODIGO	SERVICIO DE PSICOTERAPIA	PRECIO UNITARIO
4.1.05.01	ATENCIÓN MÉDICA	8

06. Apiterapia

CODIGO	SERVICIO DE APITERAPIA	PRECIO UNITARIO
4.1.06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	8

07. Ecografía

CODIGO	SERVICIO DE ECOGRAFIA	PRECIO UNITARIO
4.1.07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	13,50

08. Ginecología

CODIGO	SERVICIO DE GINECOLOGÍA	PRECIO UNITARIO
4.1.08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	8

09. Medicina General

CODIGO	SERVICIO DE MEDICINA GENERAL	PRECIO UNITARIO
4.1.09.01	CONSULTA MÉDICA	8

10. Odontología

CODIGO	SERVICIO DE ODONTOLOGÍA	PRECIO UNITARIO
4.1.10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	11

11. Unidad 25

CODIGO	SERVICIO MEDICINA GENERAL Y ODONTOLOGÍA	PRECIO
4.1.11.01	ATENCIÓN MÉDICA	4
4.1.11.02	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	4

12. Unidad 27

CODIGO	SERVICIO DE ODONTOLOGÍA	PRECIO
4.1.12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	11

2.3.2.3. Instructivo para llenar el Formato FP02 del presupuesto de ventas, en cada centro de responsabilidad.

A continuación se explica el uso del Formato FP02, en el orden en que la codificación contable establece par cada centro de responsabilidad.

01. BANCO ORTOPÉDICO

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE COSTOS: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:

CÓDIGO CONTABLE	DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO ORTOPÉDICO	CANTIDAD 1	PRECIO UNITARIO 2	INGRESO TOTAL 3=1*2	OBSERVACIONES
01.01	ANDADOR				
01.01.01	ANDADOR ADULTO FIJO - REGULABLE	100	10.00	1,000.00	
01.01.02	ANDADOR NIÑO PLEGABLE	6	20.00	120.00	
01.01.03	ANDADOR ADULTO PLEGABLE	17	24.00	408.00	
01.01.04	ANDADOR ADULTO CON RUEDAS	6	24.00	144.00	
01.01.05	ANDADOR ADULTO PLEGABLE CON RUEDAS	5	20.00	100.00	
01.01.06	ANDADOR ADULTO PLEGABLE DOBLE APOYO	18	24.00	432.00	
01.02	CAMA				
01.02.01	CAMA HOSPITALARIA NACIONAL SENCILLA	71	15.00	1,065.00	
01.02.02	CAMA HOSPITALARIA ELECTRICA	67	90.00	6,030.00	
01.02.03	CAMA HOSPITALARIA NACIONAL 3 SERVICIOS	167	25.00	4,175.00	
01.02.04	CAMA HOSPITALARIA AMERICANA 4 SERVICIOS	73	50.00	3,650.00	
01.02.05	CAMA HOSPITALARIA AMERICANA 4 SERVICIOS MANUAL	52	90.00	4,680.00	
01.03	SILLA				
01.03.01	SILLA ADULTO AMERICANA ANTIGUA	404	20.00	8,080.00	
01.03.02	SILLA ADULTO AMERICANA NUEVA	239	30.00	7,170.00	
01.03.03	SILLA NIÑO AMERICANA	22	20.00	440.00	
01.03.04	SILLA ADULTO NACIONAL	146	10.00	1,460.00	
01.03.05	SILLA NACIONAL NIÑO	6	10.00	60.00	
01.03.06	SILLA ADULTO GERIATRICA CON BACINETE	15	17.00	255.00	
01.03.07	SILLA GERIATRICA PLEGABLE	16	17.00	272.00	
01.04	MULETOS				
01.04.01	MULETOS ADULTO NACIONAL IMPAR DE CODO	29	5.00	145.00	
01.04.02	MULETOS ADULTO CANADIENSES PAR DE CODO	97	8.00	776.00	
01.04.03	MULETOS ADULTOS ESPAÑOLES PARES DE CODO	57	12.00	684.00	
01.04.04	MULETOS ADULTO AMERICANO ESPECIAL DE CODO	64	15.00	960.00	
01.04.05	MULETOS NIÑO NACIONAL PAR DE CODO	3	8.00	24.00	
01.04.06	MULETOS NIÑO ESPAÑOLES PAR DE CODO	12	10.00	120.00	
01.04.07	AXILARES ADULTO NACIONAL PAR	38	8.00	304.00	
01.04.08	AXILARES ADULTO AMERICANOS PAR	183	12.00	2,196.00	
01.04.09	AXILARES XL ADULTO AMERICANO PAR	17	18.00	306.00	
01.04.10	AXILARES ADULTO NACIONAL IMPAR	3	5.00	15.00	
01.04.11	AXILARES NIÑO NACIONAL PAR	10	8.00	80.00	
01.04.12	AXILARES NIÑO AMERICANO IMPAR	9	5.00	45.00	
01.04.13	AXILARES NIÑO AMERICANO PAR	39	10.00	390.00	
01.04.14	AXILARES ADULTO AMERICANA IMPAR	0	5.00	0.00	
01.05	PORTA SUERO				
01.05.01	PORTA SUERO	43	5.00	215.00	
01.06	MESA				
01.06.01	MESA HOSPITAL	5	20.00	100.00	
01.06.02	MESA AUXILIAR	32	5.00	160.00	
	TOTAL	2,071		46,061.00	
	PORCENTAJE DE EXONERACIÓN			3%	
	VALOR EXONERADO			1,381.83	
	INGRESO NETO			44,679.17	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Descripción del equipo ortopédico

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere a la descripción del equipo que alquila el Banco Ortopédico.

Cantidad

La información de esta columna pasa automáticamente del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para las cantidades de servicios de alquiler que ofrece el Banco Ortopédico. Esta columna viene asignada con el número 1

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario de alquiler, estimado para cada uno de los equipos ortopédicos del Banco. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Resulta de multiplicar la Cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

Total

Es la suma tanto de la cantidad como del ingreso total

Porcentaje de exoneración

En esta casilla Usted debe hacer constar, el porcentaje estimado de exoneración, planteado para los servicios del Banco Ortopédico, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Valor exonerado

Resulta de multiplicar el ingreso total por el porcentaje de exoneración.

Ingreso Neto

Esta columna es el resultado de restar el ingreso total menos el valor exonerado.

02. REHABILITACIÓN

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 02. REHABILITACIÓN

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:					
CÓDIGO CONTABLE	TÉCNICAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	OBSERVACIONES
		1	2	3=1*2	
4.1.02.01	RAYO LASER	1,917.60	2.03	3,892.58	
4.1.02.02	ULTRASONIDO	1,672.80	2.03	3,395.65	
4.1.02.03	EJERCICIO GENERAL	2,309.28	2.03	4,687.66	
4.1.02.04	MASAJE	1,096.50	2.03	2,225.81	
4.1.02.05	COMPRESA QUÍMICA	5,432.52	2.03	11,027.59	
4.1.02.06	ELECTROESTIMULACIÓN	2,016.54	2.03	4,093.42	
4.1.02.07	ONDA CORTA	587.52	2.03	1,192.62	
4.1.02.08	MAGNETOTERAPIA	2,066.52	2.03	4,194.87	
4.1.02.09	HIDROMASAJE	623.22	2.03	1,265.09	
4.1.02.10	GIMNASIO	905.76	2.03	1,838.62	
4.1.02.11	COMPRESA FRÍA	338.64	2.03	687.41	
4.1.02.12	TERAPIA NEUROLÓGICA	464.10	2.03	942.09	
4.1.02.13	TERAPIA RESPIRATORIA	0.00	2.03	0.00	
4.1.02.14	PARAFINA	0.00	2.03	0.00	
	TOTAL	19,431.00		39,443.40	
	PORCENTAJE DE EXONERACIÓN			5.00%	
	VALOR EXONERADO			1,972.17	
	INGRESO NETO			37,471.23	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Técnicas

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al servicio que presta el centro de Rehabilitación.

Cantidad

La información de esta columna pasa de manera automática del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para la cantidad de servicios que ofrece el centro de rehabilitación. Esta columna viene asignada con el número 1

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario estimado de cada uno de los servicios del centro de rehabilitación. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Resulta de multiplicar la Cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

Total

Es la suma tanto de la cantidad como del ingreso total

Porcentaje de exoneración

En esta casilla Usted debe hacer constar, el porcentaje estimado de exoneración, planteado para los servicios del centro de Rehabilitación, en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio.

Valor exonerado

Resulta de multiplicar el ingreso total por el porcentaje de exoneración

Ingreso Neto

Esta columna es el resultado de restar el ingreso total menos el valor exonerado

03. TRAUMATOLOGÍA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 03. TRAUMATOLOGÍA

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:						
MESES	CODIGO CONTABLE	SERVICIOS	CANTIDAD 1	PRECIO UNITARIO 2	INGRESO TOTAL 3=1*2	OBSERVACIONES
ENERO	03.01	Consulta Médica	66	8.00	530.40	
FEBRERO	03.01	Consulta Médica	54	8.00	429.76	
MARZO	03.01	Consulta Médica	63	8.00	500.48	
ABRIL	03.01	Consulta Médica	56	8.00	448.80	
MAYO	03.01	Consulta Médica	53	8.00	421.60	
JUNIO	03.01	Consulta Médica	59	8.00	470.56	
JULIO	03.01	Consulta Médica	79	8.00	628.32	
AGOSTO	03.01	Consulta Médica	74	8.00	592.96	
SEPTIEMBRE	03.01	Consulta Médica	63	8.00	500.48	
OCTUBRE	03.01	Consulta Médica	65	8.00	522.24	
NOVIEMBRE	03.01	Consulta Médica	83	8.00	666.40	
DICIEMBRE	03.01	Consulta Médica	50	8.00	399.84	
TOTAL			764		6,111.84	
PORCENTAJE DE EXONERACIÓN					3.00%	
VALOR EXONERADO					183.36	
INGRESO NETO					5,928.48	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al servicio que presta el centro de Traumatología.

Cantidad

La información de esta columna pasa de manera automática del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para la cantidad de servicios que ofrece el centro de traumatología. Esta columna viene asignada con el número 1

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario estimado del servicio del centro de Traumatología. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Resulta de multiplicar la cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

Total

Es la suma tanto de la cantidad como del ingreso total.

Porcentaje de exoneración

En esta casilla Usted debe hacer constar, el porcentaje estimado de exoneración, planteado para el servicio del centro de Traumatología, en el Plan Operativo Anual.

Valor exonerado

Resulta de multiplicar el ingreso total por el porcentaje de exoneración

Ingreso Neto

Esta columna es el resultado de restar el ingreso total menos el valor exonerado

04. ACUPUNTURA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 04. ACUPUNTURA

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:

MESES	CÓDIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	OBSERVACIONES
			1	2	3=1*2	
ENERO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
FEBRERO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
MARZO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
ABRIL	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
MAYO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
JUNIO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
JULIO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
AGOSTO	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
SEPTIEMBRE	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
OCTUBRE	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
NOVIEMBRE	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
DICIEMBRE	04.01	CONSULTA MEDICA Y TRATAMIENTO	30	8.00	239.78	
TOTAL			360		2,877.38	
PORCENTAJE EXONERACIÓN					3.00%	
VALOR DE EXONERACIONES					86.32	
INGRESOS NETOS					2,791.06	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al servicio que presta el centro de Acupuntura.

Cantidad

La información de esta columna pasa de manera automática del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para la cantidad de servicios que ofrece el centro de Acupuntura. Esta columna viene asignada con el número 1

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario estimado del servicio del centro de Acupuntura. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Resulta de multiplicar la cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

Total

Es la suma tanto de la cantidad como del ingreso total.

Porcentaje de exoneración

En esta casilla Usted debe hacer constar, el porcentaje estimado de exoneración, planteado para el servicio del centro de Acupuntura, en el Plan Operativo Anual.

Valor exonerado

Resulta de multiplicar el ingreso total por el porcentaje de exoneración

Ingreso Neto

Esta columna es el resultado de restar el ingreso total menos el valor exonerado

05. PSICOTERAPIA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 05. PSICOTERAPIA

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:						
MESES	CÓDIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD 1	PRECIO UNITARIO 2	INGRESO TOTAL 3=1*2	OBSERVACIONES
ENERO	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
FEBRERO	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
MARZO	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
ABRIL	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
MAYO	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
JUNIO	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
JULIO	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
AGOSTO	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
SEPTIEMBRE	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
OCTUBRE	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
NOVIEMBRE	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
DICIEMBRE	05.01	Consulta Médica	18	8.00	140.80	
TOTAL			211		1,689.60	
PORCENTAJE DE EXONERACIÓN					3.00%	
VALOR DE EXONERACIÓN					50.69	
INGRESOS NETOS					1,638.91	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al servicio que presta el centro de Psicoterapia.

Cantidad

La información de esta columna pasa de manera automática del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para la cantidad de servicios que ofrece el centro de Psicoterapia. Esta columna viene asignada con el número 1

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario estimado del servicio del centro de Psicoterapia. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Resulta de multiplicar la cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

Total

Es la suma tanto de la cantidad como del ingreso total.

Porcentaje de exoneración

En esta casilla Usted debe hacer constar, el porcentaje estimado de exoneración, planteado para el servicio del centro de Psicoterapia, en el Plan Operativo Anual.

Valor exonerado

Resulta de multiplicar el ingreso total por el porcentaje de exoneración.

Ingreso Neto

Esta columna es el resultado de restar el ingreso total menos el valor exonerado

06. APITERAPIA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 06. APITERAPIA

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:

MESES	CÓDIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD DE TRATAMIENTOS	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	OBSERVACIONES
			1	2	3=1*2	
ENERO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
FEBRERO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
MARZO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
ABRIL	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
MAYO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
JUNIO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
JULIO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
AGOSTO	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
SEPTIEMBRE	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
OCTUBRE	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
NOVIEMBRE	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
DICIEMBRE	06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO	4	8	32	
TOTAL			48		385	
PORCENTAJE DE EXONERACIÓN					3.00%	
VALOR EXONERADO					12	
INGRESO NETO					373	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al servicio que presta el centro de Apiterapia.

Cantidad de tratamientos

La información de esta columna pasa de manera automática del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para la cantidad de servicios que ofrece el centro de Apiterapia. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario estimado del servicio del centro de Apiterapia. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Resulta de multiplicar la cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

Total

Es la suma tanto de la cantidad como del ingreso total.

Porcentaje de exoneración

En esta casilla Usted debe hacer constar, el porcentaje estimado de exoneración, planteado para el servicio del centro de Apiterapia, en el Plan Operativo.

Valor exonerado

Resulta de multiplicar el ingreso total por el porcentaje de exoneración

Ingreso Neto

Esta columna es el resultado de restar el ingreso total menos el valor exonerado

06. APITERAPIA

Apiterapia cuenta con una fuente adicional de ingresos relacionada con la venta de productos utilizados para el tratamiento de los pacientes.

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 06. APITERAPIA

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS: PRODUCTOS EN CONSIGNACIÓN

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

PREMISA: PORCENTAJE DE VENTA DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

100%

NRO. ORDEN	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	COMPRA			VENTA A PACIENTES			INGRESO NETO	OBSERVACIONES
			CANTIDAD	COSTO DE COMPRA	COMPRA TOTAL	CANTIDAD	PRECIO	INGRESO TOTAL		
			1	2	3=1*2	4	5	6=4*5		
1	ENERGY-PRO	FRASCO	20	2.60	52	20	4.00	80	28.00	
2	PROPOLEO EN GOTAS	FRASCO	62	1.40	86.8	62	2.10	130.2	43.40	
3	PROPOLEO EN SPRAY	FRASCO	18	2.00	36	18	2.70	48.6	12.60	
4	JALEA REAL MEZCLADA	FRASCO1/4 Lt.	42	3.20	134.4	42	5.25	220.5	86.10	
5	JALEA REAL PURA	FRASCO	12	7.00	84	12	10.50	126	42.00	
6	MIEL DE ABEJA	FRASCO ¼ Lt.	32	2.00	64	32	3.00	96	32.00	
7	MIEL DE ABEJA	FRASCO ½ Lt.	66	3.00	198	66	4.00	264	66.00	
8	MIEL DE ABEJA	FRASCO 1 Lt.		6.00	0	0	7.20	0	0.00	
9	CREMA APIREVEN	TUBO	21	14.00	294	21	18.90	396.9	102.90	
10	POLEN	FRASCO	42	2.80	117.6	42	4.50	189	71.40	
11	PAN DE ABEJAS	U	21	3.50	73.5	21	6.20	130.2	56.70	
12	JARABE DE TOS	120 cc	24	1.40	33.6	24	2.50	60	26.40	
13	JARABE DE TOS	240 cc	18	2.40	43.2	18	4.00	72	28.80	
14	CREMA ANTIARRUGAS	2 oz.	19	2.60	49.4	19	6.00	114	64.60	
15	CREMA HUMECTANTE	150 gr.	20	2.00	40	20	5.00	100	60.00	
16	PROPÓLEO AJO	FRASCO	10	1.50	15	10	2.60	26	11.00	
	TOTAL				1,321.50			2,053.40	731.90	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, respecto a la venta de productos en el centro de Apiterapia.

Premisa: Porcentaje de Crecimiento

Este porcentaje tiene relación con la estimación de la cantidad de productos que se van a vender respecto de la cantidad comprada.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica de los productos comprados para la venta a los pacientes.

Descripción del producto

Esta columna se refiere al nombre comercial del producto.

Unidad de medida

Corresponde a la forma de medición de los productos en referencia.

Cantidad

En esta columna Usted debe hacer constar la cantidad de los productos que van a ser comprados en el ejercicio presupuestario. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario de compra de los productos Esta columna viene asignada con el número 2.

Compra total

Resulta de multiplicar la cantidad por el precio (1x2) y se refiere al valor total de la compra. Esta columna viene asignada con el número 3.

Cantidad

Esta columna registra la cantidad de productos que se venderán en el ejercicio presupuestario. Esta columna viene asignada con el número 4.

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario de venta de los productos Esta columna viene asignada con el número 5.

Ingreso total

Resulta de multiplicar la cantidad vendida por el precio (4x5) y se refiere al valor total de la venta o ingreso. Esta columna viene asignada con el número 6.

Ingreso Neto

Esta columna es el resultado de restar el ingreso total proveniente de las ventas menos el costo total proveniente de las compras de los productos (6-3), esta columna viene asignada con el número 7.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

07. ECOGRAFÍA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 07. ECOGRAFÍA

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:						
MESES	CÓDIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	OBSERVACIONES
			1	2	3=1*2	
ENERO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	10,00	13,50	135,00	
FEBRERO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	15,00	13,50	202,50	
MARZO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	20,00	13,50	270,00	
ABRIL	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	25,00	13,50	337,50	
MAYO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	30,00	13,50	405,00	
JUNIO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	35,00	13,50	472,50	
JULIO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	40,00	13,50	540,00	
AGOSTO	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	45,00	13,50	607,50	
SEPTIEMBRE	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	50,00	13,50	675,00	
OCTUBRE	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	55,00	13,50	742,50	
NOVIEMBRE	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	60,00	13,50	810,00	
DICIEMBRE	07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA	65,00	13,50	877,50	
TOTAL			450,00		6.075	
PORCENTAJE DE EXONERACIÓN					3,00%	
VALOR EXONERADO					182	
INGRESO NETO					5.893	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al servicio que presta el centro de Ecografía.

Cantidad

La información de esta columna pasa de manera automática del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para la cantidad de servicios que ofrece el centro de Ecografía. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario estimado del servicio del centro de Ecografía. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Es el resultado de multiplicar la cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

Total

Es la suma tanto de la cantidad como del ingreso total.

Porcentaje de exoneración

En esta casilla Usted debe hacer constar, el porcentaje estimado de exoneración, planteado para el servicio del centro de Ecografía, en el Plan Operativo Anual.

Valor exonerado

Es el resultado de multiplicar el ingreso total por el porcentaje de exoneración

Ingreso Neto

Esta columna es el resultado de restar el ingreso total menos el valor exonerado

08. GINECOLOGÍA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 08. GINECOLOGÍA

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:

MESES	CODIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	OBSERVACIONES
			1	2	3=1*2	
ENERO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	10,00	8,00	80,00	
FEBRERO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	15,00	8,00	120,00	
MARZO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	20,00	8,00	160,00	
ABRIL	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	25,00	8,00	200,00	
MAYO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	30,00	8,00	240,00	
JUNIO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	35,00	8,00	280,00	
JULIO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	40,00	8,00	320,00	
AGOSTO	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	45,00	8,00	360,00	
SEPTIEMBRE	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	50,00	8,00	400,00	
OCTUBRE	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	55,00	8,00	440,00	
NOVIEMBRE	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	60,00	8,00	480,00	
DICIEMBRE	08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA	65,00	8,00	520,00	
TOTAL			450,00		3.600,00	
PORCENTAJE DE EXONERACIÓN					3,00%	
VALOR DE EXONERACIÓN					108,00	
INGRESOS NETOS					3.492,00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al servicio que presta el centro de Ginecología.

Cantidad

La información de esta columna pasa de manera automática del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para la cantidad de servicios que ofrece el centro de Ginecología. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario estimado del servicio del centro de Ginecología. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Es el resultado de multiplicar la cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

Total

Es la suma tanto de la cantidad como del ingreso total.

Porcentaje de exoneración

En esta casilla Usted debe hacer constar, el porcentaje estimado de exoneración, planteado para el servicio del centro de Ginecología, en el Plan Operativo Anual.

Valor exonerado

Es el resultado de multiplicar el ingreso total por el porcentaje de exoneración

Ingreso Neto

Esta columna es el resultado de restar el ingreso total menos el valor exonerado

09. MEDICINA GENERAL

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 09. MEDICINA GENERAL

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:

MESES	CÓDIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD 1	PRECIO UNITARIO 2	INGRESO TOTAL 3=1*2	OBSERVACIONES
ENERO	09.01	CONSULTA MÉDICA	0,00	8,00	0,00	
FEBRERO	09.01	CONSULTA MÉDICA	10,00	8,00	80,00	
MARZO	09.01	CONSULTA MÉDICA	15,00	8,00	120,00	
ABRIL	09.01	CONSULTA MÉDICA	15,00	8,00	120,00	
MAYO	09.01	CONSULTA MÉDICA	20,00	8,00	160,00	
JUNIO	09.01	CONSULTA MÉDICA	25,00	8,00	200,00	
JULIO	09.01	CONSULTA MÉDICA	25,00	8,00	200,00	
AGOSTO	09.01	CONSULTA MÉDICA	30,00	8,00	240,00	
SEPTIEMBRE	09.01	CONSULTA MÉDICA	30,00	8,00	240,00	
OCTUBRE	09.01	CONSULTA MÉDICA	35,00	8,00	280,00	
NOVIEMBRE	09.01	CONSULTA MÉDICA	35,00	8,00	280,00	
DICIEMBRE	09.01	CONSULTA MÉDICA	35,00	8,00	280,00	
TOTAL			275,00		2.200,00	
PORCENTAJE DE EXONERACIÓN					3,00%	
VALOR EXONERACIÓN					66,00	
INGRESOS NETOS					2.134,00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al servicio que presta el centro de Medicina General.

Cantidad

La información de esta columna pasa de manera automática del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para la cantidad de servicios que ofrece el centro de Medicina general. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario estimado del servicio del centro de Medicina general. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Es el resultado de multiplicar la cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

Total

Es la suma tanto de la cantidad como del ingreso total.

Porcentaje de exoneración

En esta casilla Usted debe hacer constar, el porcentaje estimado de exoneración, planteado para el servicio del centro de Medicina general, en el Plan Operativo Anual.

Valor exonerado

Es el resultado de multiplicar el ingreso total por el porcentaje de exoneración

Ingreso Neto

Esta columna es el resultado de restar el ingreso total menos el valor exonerado

10. ODONTOLOGÍA

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 10. ODONTOLOGÍA

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:

MESES	CÓDIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	OBSERVACIONES
			1	2	3=1*2	
ENERO	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	10,00	11,00	110,00	
FEBRERO	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	15,00	11,00	165,00	
MARZO	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	20,00	11,00	220,00	
ABRIL	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	25,00	11,00	275,00	
MAYO	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	30,00	11,00	330,00	
JUNIO	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	35,00	11,00	385,00	
JULIO	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	40,00	11,00	440,00	
AGOSTO	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	45,00	11,00	495,00	
SEPTIEMBRE	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	50,00	11,00	550,00	
OCTUBRE	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	55,00	11,00	605,00	
NOVIEMBRE	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	60,00	11,00	660,00	
DICIEMBRE	10,01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	65,00	11,00	715,00	
TOTAL			450,00		4.950,00	
PORCENTAJE DE EXONERACIÓN					3,00%	
VALOR EXONERACIÓN					148,50	
INGRESOS NETOS					4.801,50	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Meses

Esta columna determina los meses del ejercicio presupuestado.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al servicio que presta el centro de Odontología.

Cantidad

La información de esta columna pasa de manera automática del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para la cantidad de servicios que ofrece el centro de Odontología. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario estimado del servicio del centro de Odontología. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Es el resultado de multiplicar la cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

Total

Es la suma tanto de la cantidad como del ingreso total.

Porcentaje de exoneración

En esta casilla Usted debe hacer constar, el porcentaje estimado de exoneración, planteado para el servicio del centro de Odontología, en el Plan Operativo Anual.

Valor exonerado

Es el resultado de multiplicar el ingreso total por el porcentaje de exoneración

Ingreso Neto

Esta columna es el resultado de restar el ingreso total menos el valor exonerado.

11. UNIDAD 25

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 11. UNIDAD 25

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:

CÓDIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD ESTUDIANTES POR ESCUELA	VALOR POR ESTUDIANTE	INGRESO TOTAL	OBSERVACIONES
		1	2	3=1x2	
11.01	ATENCIÓN MEDICA, ODONTOLÓGICA Y PSICOLÓGICA	536	4	2.144	
11.01	ATENCIÓN MEDICA, ODONTOLÓGICA Y PSICOLÓGICA	140	4	560	
11.01	ATENCIÓN MEDICA, ODONTOLÓGICA Y PSICOLÓGICA	130	4	520	
	TOTAL	806		3.224	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al servicio que presta la Unidad 25.

Cantidad

La información de esta columna pasa de manera automática del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para la cantidad de servicios que ofrece la Unidad 25. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario estimado del servicio de la Unidad 25. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Es el resultado de multiplicar la cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

12. UNIDAD 27

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 12. UNIDAD 27

FP02 PRESUPUESTO DE VENTAS

PERÍODO:

MESES	CODIGO CONTABLE	SERVICIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL	OBSERVACIONES
			1	2	3=1x2	
ENERO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	102	11	1.120	
FEBRERO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	126	11	1.386	
MARZO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	128	11	1.409	
ABRIL	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	143	11	1.571	
MAYO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	145	11	1.594	
JUNIO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	152	11	1.675	
JULIO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	155	11	1.709	
AGOSTO	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	175	11	1.929	
SEPTIEMBRE	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	106	11	1.167	
OCTUBRE	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	81	11	889	
NOVIEMBRE	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	79	11	866	
DICIEMBRE	12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA	72	11	797	
TOTAL			1.465		16.112	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Servicio

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al servicio que presta la Unidad 27.

Cantidad

La información de esta columna pasa de manera automática del *FP01 Presupuesto de Servicios* y se relaciona con la programación realizada para la cantidad de servicios que ofrece la Unidad 27. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio

En esta columna Usted debe poner, el precio unitario estimado del servicio de la Unidad 27. Esta columna viene asignada con el número 2.

Ingreso Total

Es el resultado de multiplicar la cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

2.3.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS NO OPERACIONALES

2.3.3.1. Programación de los ingresos no operacionales

La Organización cuenta con ingresos extraordinarios que no generan sus operaciones normales, provienen básicamente de fuentes externas y en su mayoría son recursos de donaciones, que constituyen una fuente adicional de recursos a la que proveen los centros productivos para llevar a cabo el Programa.

La gestión de la recaudación de estos ingresos son de responsabilidad de la Presidencia, el coordinador del centro de Administración y Finanzas elaborará el presupuesto de Ingresos no Operacionales.

El monto programado debe considerar, los valores que los donantes entregarán a la Organización para cumplir determinados objetivos previstos en acuerdos previamente suscritos, por lo que el destino de estos recursos debe respetar las políticas establecidas por la Organización.

2.3.3.2. Instructivo para llenar el Formato FP03 del presupuesto de ingresos no operacionales.

FP03 Presupuesto de Ingresos no operacionales

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 13. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

FP03 PRESUPUESTO DE INGRESOS NO OPERACIONALES

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

CÓDIGO CONTABLE	CONCEPTO	CANTIDAD 1	VALOR UNITARIO 2	VALOR TOTAL 3=1*2	OBSERVACIONES
4.1.13.01	INGRESOS NO OPERACIONALES				
4.1.13.01.01	DONACIÓN DINERS			0,00	
4.1.13.01.02	VENTA DE ACTIVOS			0,00	
4.1.13.01.03	RIFAS			0,00	
4.1.13.01.04	CUOTA DAMAS VOLUNTARIAS			0,00	
4.1.13.01.05	CUOTAS SOCIOS COOPERADOS			0,00	
4.1.13.01.06	VENTA UNIFORMES DAMAS			0,00	
4.1.13.01.07	DONACIONES VARIAS			0,00	
4.1.13.01.08	REPOSICION DE GASTOS BANCO DE SANGRE			0,00	
4.1.13.01.09	OTROS INGRESOS			0,00	
	TOTAL			0,00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

No debe utilizar las casillas sombreada con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, respecto a la generación de recursos adicionales a los provistos por las áreas productivas.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Concepto

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere al tipo de ingreso no operacional, que la Organización recaudará en el período presupuestario.

Cantidad

Se refiere al número de veces que el recurso extraordinario ingresará a la Organización durante el período presupuestario, Esta columna viene asignada con el número 1.

Valor Unitario

En esta columna Usted debe registrar, el valor unitario estimado del ingreso no operacional. Esta columna viene asignada con el número 2.

Valor Total

Es el resultado de multiplicar la cantidad por el precio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

2.3.4. PRESUPUESTO DE GASTOS DE LOS CENTROS DE SERVICIOS

2.3.4.1. Programación de los gastos de los centros de servicios.

Una vez definida la actividad productiva y la actividad comercial, es necesario determinar en cifras, el costo de los *medios* necesarios para llevar a cabo las actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos planteados en el presupuesto de servicios y el presupuesto de ventas.

La previsión de los gastos se desarrolla en primera instancia a nivel de la naturaleza de los gastos, es decir, como se presentan en el momento de su realización, para luego manejar los gastos a nivel de las funciones interesadas, es decir, a través de las responsabilidades asignadas a cada centro.

Es importante realizar el análisis de gastos en relación con el Plan de Cuentas Contable, es decir, identificar dentro del conjunto de gastos los que se refieren a la función de cada centro de responsabilidad, en este caso, a los centros que tienen relación con la generación de servicios que están codificados con el 01 al 12.

La tarea de identificar dentro de la nomenclatura de gastos por naturaleza los que corresponden a cada uno de los centros de responsabilidad, dependerá mucho del detalle y de la óptica con que se haya realizado la clasificación contable. El plan de cuentas contable debe prever todas las cuentas de gastos por naturaleza, de forma que la asignación a las funciones sea una tarea relativamente fácil, además esta tarea se viabiliza de mejor manera cuando se tiene clara la organización de la Institución, las funciones asignadas a cada centro y el responsable al frente de la función.

Para fines de control es importante la diferenciación entre gastos *controlables* y *no controlables*, conceptos que están estrechamente relacionados con la clasificación de los gastos por centros de responsabilidad. En la Organización, los gastos controlables están sujetos a un Coordinador específico.

La estructura del presupuesto por centros de responsabilidad incluye tanto los gastos controlables como los no controlables dentro de cada área, quedando claramente identificables los gastos controlables cuya planificación y control es responsabilidad del Coordinador de área.

En las organizaciones de servicios los egresos relacionados con el personal representan un porcentaje importante de los gastos totales, por lo que el Presupuesto de gastos comenzará por la formulación del Presupuesto de Gastos de Personal, en los cuales incurren todos los centros que generan servicios.

2.3.4.2. Instructivo para llenar el Formato FP04 del Presupuesto de Gastos de los centro de Servicios.

Los formatos diseñados para formular el presupuesto de gastos, son de uso general para los 12 centros de servicios previstos en la Organización.

FP0401 Presupuesto de Gastos: Sueldos y Beneficios Sociales

En vista de la confidencial de la información que contiene dicho presupuesto, generalmente es formulado por el responsable del área de Recursos Humanos. Sin embargo, es importante que en su formulación participen los coordinadores de cada centro de responsabilidad, porque ellos conocen las necesidades (número) del personal requerido para que el centro funcione con normalidad, quedando a cargo de Recursos Humanos la valoración del costo de cada uno de los empleados.

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA
FP0401 PRESUPUESTO DE GASTOS: SUELDOS Y BENEFICIO SOCIALES
POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD
PERÍODO:
OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

NÚMERO DE ORDEN / TOTALES	CENTROS DE RESPONSABILIDAD / NOMBRES	PARAMETROS DE CÁLCULO	0,00	12,00	20,00	24,00	12,15%	12,00	4,17	6,67	25,00	TOTAL	OBSERVACIONES
		CODIGO CONTABLE	5.1.01.01.01	5.1.01.01.02	5.1.01.01.03	5.1.01.01.04	5.1.01.01.05	5.1.01.01.06	5.1.01.01.07.01	5.1.01.01.07.02	5.1.01.01.07.03		
		CARGO	PRIMERA UNIFICADA	TERCER SUELDO	CUARTO SUELDO	VACACIONES	PATRONAL, IECE, SECAP	FONDO DE RESERVA	BONO NAVIDEÑO	UNIFORMES	ALIMENTACIÓN		
	01. BANCO ORTOPÉDICO												
1	NN	BODEGUERO	390,49	32,54	20,00	16,27	47,44	32,54	4,17	6,67	25,00	575,12	
2	NN	ASISTENTE BANCO ORTOPÉDICO	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00	4,17	6,67	25,00	454,78	
2	TOTAL		690,49	57,54	40,00	28,77	83,89	57,54	8,33	13,33	50,00	1.029,90	
	10. ODONTOLOGÍA												
3	NN	AUXILIAR ODONTOLOGÍA	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00	4,17	6,67	25,00	454,78	
1	TOTAL		300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00	4,17	6,67	25,00	454,78	
	11. UNIDAD 25												
4	NN	CONDUCTOR	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00	4,17	6,67	25,00	454,78	
1	TOTAL		300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00	4,17	6,67	25,00	454,78	
	12. UNIDAD 27												
5	NN	ASISTENTE SERVICIO ODONTOLÓGICO	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00	4,17	6,67	25,00	454,78	
1	TOTAL		300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00	4,17	6,67	25,00	454,78	
	13. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS												
6	NN	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00	4,17	6,67	25,00	454,78	
7	NN	LIMPIEZA - MENSAJERÍA	250,00	20,83	20,00	10,42	30,38	20,83	4,17	6,67	25,00	388,29	
8	NN	CONDUCTOR	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00	4,17	6,67	25,00	454,78	
9	NN	ASISTENTE CONTABLE	405,00	33,75	20,00	16,88	49,21	33,75	4,17	6,67	25,00	594,42	
4	TOTAL		1.255,00	104,58	80,00	52,29	152,48	104,58	16,67	26,67	100,00	1.892,27	
9	TOTAL PRESUPUESTO MENSUAL		2.845,49	237,12	180,00	118,56	345,73	237,12	37,50	60,00	225,00	4.286,53	
	TOTAL PRESUPUESTO ANUAL		34.145,88	2.845,49	2.160,00	1.422,75	4.148,72	2.845,49	450,00	720,00	2.700,00	51.438,33	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, respecto a los requerimientos de personal de cada uno de los centros, con el propósito de cumplir con sus metas y objetivos, estos requerimientos están relacionados con: cantidad de personal, tipo de contrato, nivel de remuneraciones, beneficios adicionales de personal, etc.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Parámetros de cálculo

En esta fila Usted debe hacer constar los parámetros requeridos para realizar el cálculo de los diferentes ítems que permiten formular el presupuesto de gastos relacionados con el personal que labora en la Organización.

Número de orden / Totales

Esta columna determina la secuencia numérica del personal ubicado en cada centro, incluye además la totalización de la cantidad de personal por centros, así como el total general del personal contratado.

Centros de Responsabilidad / Nombres

En esta columna se detallan los centros de responsabilidad en orden de codificación y el nombre de los empleados que laboran en cada centro.

Cargo

Esta columna corresponde a la denominación del cargo de cada uno de los empleados.

Remuneración unificada

En esta columna Usted debe hacer constar la remuneración que corresponde al cargo especificado.

Décimo Tercer Sueldo

Valor que debe ser pagado al empleado en el mes de diciembre del respectivo ejercicio, su forma de cálculo es equivalente al total ganado en el mes dividido para 12 meses.

Décimo cuarto sueldo

Valor que debe ser pagado al empleado en el mes de agosto del respectivo ejercicio, la provisión es equivalente al salario mínimo vital dividido para 12 meses.

Vacaciones

Esta columna registra el valor que debe ser provisionado por la Organización para cubrir el período de vacaciones (15 días), que por ley le corresponde hacer uso al trabajador, su forma de cálculo es equivalente a la remuneración mensual dividida para 24.

Aporte Patronal, IECE, SECAP

En esta columna consta el valor mensual que por ley le corresponde al patrono depositar en el IESS. Su forma de cálculo es equivalente al total ganado en el mes por el 12,15% (11,15% aporte patronal, 0,5% IECE y 0,50% SECAP).

Fondo de Reserva

Corresponde a un sueldo mensual que debe ser pagado a partir del segundo año de servicio del trabajador, puede ser pagado en cuotas mensuales de manera directa al trabajador o depositarlo en el IESS previa autorización del mismo, su forma de cálculo es equivalente al total ganado en el mes dividido para 12 meses.

Bono Navideño

En esta columna se refleja el valor que será fijado por el Directorio para entregar un bono a los trabajadores por motivo de las festividades navideñas, el cual será pagado el 24 de diciembre. El valor determinado se dividirá para 12 meses.

Uniformes

En esta columna consta el valor fijado por el Directorio para cubrir el gasto de uniformes de los trabajadores en el ejercicio presupuestario, su forma de cálculo es equivalente al valor previsto para 12 meses.

Alimentación

Esta columna refleja el valor mensual fijado por el Directorio para entregar a los trabajadores en el ejercicio presupuestario, por concepto de alimentación.

Total

Constituye el Costo de cada uno de los empleados, es la sumatoria de la remuneración, beneficios sociales y otros beneficios que la Organización entrega a sus trabajadores

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

Total Presupuesto mensual – Total Presupuesto Anual

El Total del Presupuesto mensual refleja la sumatoria de todos los egresos de personal por centros de responsabilidad y, los valores mensuales multiplicados por 12 meses, constituyen la sumatoria anual del Presupuesto de Gastos de Persona

FP0402 Presupuesto de Gastos: Capacitación

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP05 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.01.07.04 CAPACITACIÓN

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA:

NUMERO DE ORDEN	DENOMINACION DEL EVENTO	INSTITUCION CONTRATADA	NUMERO PERSONAS QUE ASISTEN	CANTIDAD DE EVENTOS	PRECIO UNITARIO POR ASISTENTE	PRECIO TOTAL	FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES
							ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
			1	2	3	4=1*2*3													
1						0.00													
2						0.00													
3						0.00													
4						0.00													
5						0.00													
6						0.00													
7						0.00													
8						0.00													
9						0.00													
10						0.00													
TOTAL:						0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

NOTA: EL GASTO CONSIDERA TODOS LOS EGRESOS RELACIONADOS CON CAPACITACION, EJEMPLO: ALIMENTACIÓN, ESTADÍA, PASAJES, HONORARIOS, MATERIALES, ALQUILERES, ETC.

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, respecto a los requerimientos de capacitación para el personal del centro de responsabilidad, con el propósito de cumplir con sus metas y objetivos.

Número de orden / Totales

Esta columna determina la secuencia numérica de los eventos de capacitación del personal previstos para el ejercicio.

Denominación del Evento

En esta columna Usted debe registrar el tipo de capacitación prevista para el personal o la materia en la que debe ser capacitado el personal.

Institución Contratada

Esta columna debe registrar el nombre de la Institución o persona contratada para capacitar al personal en la materia correspondiente.

Número de personas que asisten

En esta columna Usted debe registrar el número de personas que asistirán al evento programado. Esta columna viene asignada con el número 1.

Cantidad de eventos

Se relaciona con la cantidad de eventos programados para cada una de las materias previstas para la capacitación del personal. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio Unitario por asistente

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado por persona capacitada. Esta columna viene asignada con el número 3.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: el número de personas que asisten a la capacitación, la cantidad de eventos programados y el precio unitario por asistente (1x2x3). Esta columna viene asignada con el número 4.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo anual.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0403 Presupuesto de Gastos: Transporte y Movilización

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP0403 PRESUPUESTO DE GASTOS 5.1.01.01.07.05 TRANSPORTE Y MOVILIZACIÓN

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL
POA:

NUMERO DE ORDEN	MOTIVO DEL GASTO	CANTIDAD 1	PRECIO UNITARIO DEL TRANSPORTE Y MOVILIZACION 2	PRECIO TOTAL 3=1*2	FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1				0.00													
2				0.00													
3				0.00													
4				0.00													
5				0.00													
6				0.00													
7				0.00													
8				0.00													
9				0.00													
10				0.00													
			TOTAL :	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA:

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica de los servicios de transporte y movilización previstos para el ejercicio.

Motivo del gasto

En esta columna Usted debe registrar la razón o el fin por el que debe realizarse el gasto

Cantidad

Se relaciona con la cantidad de egresos programados para el ejercicio. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio Unitario

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado por servicio. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: la cantidad de servicios por el precio unitario estimado por servicio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo anual.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0404 Presupuesto de Gastos: Honorarios Profesionales

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

FP0404 PRESUPUESTO DE GASTOS: HONORARIOS PROFESIONALES

POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

CANTIDAD PROFESION.	AREAS / NOMBRES	CARGO	GASTO ENERO	GASTO FEBRERO	GASTO MARZO	GASTO ABRIL	GASTO MAYO	GASTO JUNIO	GASTO JULIO	GASTO AGOSTO	GASTO SEPTIEMBRE	GASTO OCTUBRE	GASTO NOVIEMBRE	GASTO DICIEMBRE	TOTAL ANUAL	OBSERVACIONES
	02. REHABILITACIÓN															
	FREIRE GUILLERMO	FISIOTERAPISTAS (3)	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	19,200	
3	TOTAL		1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	19,200	
	07. ECOGRAFÍA															
	JARA OSWALDO (30% SOBRE INGRESOS RECAUDADOS)	MÉDICO	41	61	81	101	122	142	162	182	203	223	243	263	1,823	
1	TOTAL		41	61	81	101	122	142	162	182	203	223	243	263	1,823	
	08. GINECOLOGÍA															
	PROFESIONALES (30% SOBRE INGRESOS RECAUDADOS)	MEDICOS GINECÓLOGOS (3)	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	156	1,080	
3	TOTAL		24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	156	1,080	
	09. MEDICINA GENERAL															
	JARA OSWALDO (30% SOBRE INGRESOS RECAUDADOS)	MÉDICO	0	24	36	36	48	60	60	72	72	84	84	84	660	
1	TOTAL		0	24	36	36	48	60	60	72	72	84	84	84	660	
	10. ODONTOLOGÍA															
	PROFESIONALES (30% SOBRE INGRESOS RECAUDADOS)	MEDICOS ODONTÓLOGOS (2)	33	50	66	83	99	116	132	149	165	182	198	215	1,485	
	VACANTE	AUXILIAR ODONTOLOGÍA	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
3	TOTAL		183	200	216	233	249	266	282	299	315	332	348	365	7,930	
	12. UNIDAD 27															
	UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA: DR. MARIO ABAD (40% SOBRE INGRESOS RECAUDADOS)	MÉDICOS ODONTÓLOGOS (4)	448	554	564	628	638	670	684	772	467	356	347	319	6,445	
4	TOTAL		448	554	564	628	638	670	684	772	467	356	347	319	6,445	
15	TOTAL		2,621	2,800	2,870	2,983	3,053	3,146	3,209	3,357	3,101	3,051	3,091	3,112	41,037	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Objetivo previsto en el POA:

Corresponde al objetivo previsto en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, respecto a los requerimientos de personal de cada uno de los centros, con el propósito de cumplir con sus metas y objetivos, requerimientos que serán cubiertos con personal que preste servicios bajo la modalidad de honorarios profesionales.

Cantidad de profesionales

En esta columna Usted deberá registrar la cantidad de profesionales ubicados en cada centro de responsabilidad., así como el total general del personal contratado.

Centros de Responsabilidad / Nombres

En esta columna se detallan los centros de responsabilidad en orden de codificación y el nombre de los profesionales que laboran en cada centro.

Cargo

Esta columna corresponde a la denominación del cargo de cada uno de los empleados.

Gasto Enero....Gasto Diciembre

En estas columnas Usted debe hacer constar el gasto mensual de honorarios que corresponde al cargo especificado. En los casos en que el gasto tenga relación con los ingresos generados en los centros de responsabilidad, éste proviene de la información que previamente debe ser llenada y que consta en el Anexo Nro. 1, del *FP0404 Presupuesto de Gastos: Honorarios Profesionales*, referente a la información de los ingresos de los centros, a la que se aplica el porcentaje que fue acordado pagarse a los profesionales contratados.

Total

Constituye la sumatoria del gasto de honorarios por los meses de enero a diciembre del ejercicio presupuestado.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0405 Presupuesto de Gastos: Insumos y materiales de uso específico

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP0405 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.03.01 INSUMOS Y MATERIALES DE USO ESPECÍFICO

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA

NUMERO DE ORDEN	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CONSUMO			FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES
			CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
			1	2	3=1X2													
1	Grasa	LIBRA	1,00	5,00	5,00	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
2	Lija	UNIDAD	2,00	0,41	0,82	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
3	Remaches varios	UNIDAD	200,00	0,01	1,78	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
4	Apoyabrazos silla niño pares	UNIDAD	20,00	10,00	200,00	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
5	Apoyabrazos silla adulto pares	UNIDAD	20,00	10,00	200,00	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
6	Espaldares niño	UNIDAD	10,00	30,00	300,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
7	Tuercas	UNIDAD	100,00	0,03	2,67	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
8	Juego llaves bocas	UNIDAD	1,00	15,00	15,00	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
9	Mariposa	UNIDAD	100,00	0,30	30,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
10	Aceite 3 en 1	UNIDAD	2,00	2,87	5,74	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
11	Cemento contacto	GALÓN	1,00	5,00	5,00	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
TOTAL :					761,01	63,42	63,42	63,42	63,42	63,42	63,42	63,42	63,42	63,42	63,42	63,42	63,42	63,42

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA:

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica de los insumos y materiales que van a consumirse en el centro de responsabilidad durante el ejercicio presupuestado.

Descripción

En esta columna Usted debe registrar la denominación o el nombre del insumo y material usado en el centro de responsabilidad.

Unidad de medida

Corresponde a la forma de medición del insumo o material en referencia

Cantidad

Se relaciona con la cantidad del insumo o material que será consumido en las actividades del centro de responsabilidad. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio Unitario

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado del insumo o material en referencia. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: la cantidad del insumo o material por el precio unitario estimado (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo anual. En este caso el flujo mensual se estima un valor promedio igual para cada mes del ejercicio.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0406 Presupuesto de Gastos: Insumos de aseo y limpieza

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP0406 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.03.02 INSUMOS DE ASEO Y LIMPIEZA

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA

NUMERO DE ORDEN	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CONSUMO			FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES		
			CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
			3	4	5=3*4															
1	ATOMIZADOR	U	0,00	12,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
2	BASUREROS	U	2,00	4,50	7,00	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	
3	CEPILLO BAÑO	U	12,00	1,17	14,04	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	
4	CEPILLOS LAVAR ROPA	U	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
5	CERA LIQUIDA	FCO.	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
6	CLORO LIQUIDO	GL.	4,00	1,90	7,60	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	
7	DESINFECTANTE	GL.	12,00	3,79	45,48	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	
8	DESODORANTE AMBIENTAL	FRASCO	24,00	2,45	58,80	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	
9	DETERGENTE LAVADORA	CANECA	4,00	22,00	88,00	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	
10	FRANELA	METRO PAQ. DE 10	10,00	1,00	10,00	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	
11	FUNDAS DE BASURA GRANDES		48,00	1,46	70,08	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84	
TOTAL:					230,92	19,24	19,24	19,24	19,24	19,24	19,24	19,24	19,24	19,24	19,24	19,24	19,24	19,24	19,24	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA:

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica de los insumos de aseo y limpieza que van a consumirse en el centro de responsabilidad durante el ejercicio presupuestado.

Descripción

En esta columna Usted debe registrar la denominación o el nombre del insumo de aseo y limpieza usado en el centro de responsabilidad.

Unidad de medida

Corresponde a la forma de medición del insumo de aseo y limpieza en referencia.

Cantidad

Se relaciona con la cantidad del insumo de aseo y limpieza que será consumido en las actividades del centro de responsabilidad. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio Unitario

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado del insumo de aseo y limpieza en referencia. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: la cantidad del insumo de aseo y limpieza por el precio unitario estimado (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo anual. En este caso el flujo mensual se estima un valor promedio igual para cada mes del ejercicio.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0407 Presupuesto de Gastos: Suministros y Materiales de Oficina

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP0407 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.03.03 SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA

NUMERO DE ORDEN	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CONSUMO			FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES	
			CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
			1	2	3=1*2														
1	ACETATOS OFICIO	CAJA			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2	AGUZADORES	U			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3	ALMOHADILLA	U			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
4	APOYAMANOS	U			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
5	ARCHIVADORES OFICIO	U	10,00	2,65	26,50	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	
6	ARCHIVADORES TELEGRAMA	U			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
7	BLOCK EJECUTIVO	U			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
8	BORRADORES	U	7,00	0,15	1,05	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	
9	CARNET DONANTES VOLUNTARIOS	U			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
10	CARNETS HEMATOLOGIA	U			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL:					27,55	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA:

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica, de los suministros y materiales de oficina que van a consumirse en el centro de responsabilidad durante el ejercicio presupuestado.

Descripción

En esta columna Usted debe registrar la denominación o el nombre del suministro y material de oficina usado en el centro de responsabilidad.

Unidad de medida

Corresponde a la forma de medición del suministro y material de oficina en referencia.

Cantidad

Se relaciona con la cantidad del suministro y material de oficina que será consumido en las actividades del centro de responsabilidad. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio Unitario

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado del suministro y material de oficina en referencia. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: la cantidad del suministro y material de oficina por el precio unitario estimado (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo anual. En este caso el flujo mensual se estima un valor promedio igual para cada mes del ejercicio.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0408 Presupuesto de Gastos: Transporte y Fletes

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP0408 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.05.01 TRANSPORTE Y FLETES

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA:

NUMERO DE ORDEN	TIPO DE SERVICIO	CANTIDAD 1	PRECIO UNITARIO 2	PRECIO TOTAL 3=1*2	FLUJO MENSUAL DEL GASTO											
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1				0,00												
2				0,00												
3				0,00												
4				0,00												
5				0,00												
6				0,00												
7				0,00												
8				0,00												
9				0,00												
10				0,00												
TOTAL:				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA:

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica de los servicios de transporte y fletes previstos para el ejercicio.

Tipo de servicio

En esta columna Usted debe registrar la clase de servicio de transporte y fletes utilizado.

Cantidad

Se relaciona con la cantidad de cada servicio utilizado. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio Unitario

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado por servicio. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: la cantidad de servicios por el precio unitario estimado por servicio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo anual.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0409 Presupuesto de Gastos: Alquiler

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP0409 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.06.01 ALQUILER

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA:

NUMERO DE ORDEN	DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL 3=1*2	FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
	ALQUILER VEHÍCULO																
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
	ALQUILER EQUIPO DE COMPUTO																
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
	ALQUILER MUEBLES Y ENSERES																
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
	ALQUILER MAQUINARIA Y EQUIPO																
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
TOTAL:				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA:

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica de los servicios de alquiler previstos para el ejercicio.

Descripción del activo

En esta columna Usted debe registrar el activo que requiere ser alquilado, relacionado con Vehículos, equipos de cómputo, muebles y enseres, maquinaria y equipo.

Cantidad

Se relaciona con la cantidad de veces que debe ser alquilado el activo en referencia. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio Unitario

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado por servicio de alquiler. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: la cantidad de servicios por el precio unitario estimado por servicio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo Anual.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0410 Presupuesto de Gastos: Arriendo

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP0410 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.06.02 ARRIENDOS

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA:

NÚMERO DE ORDEN	DESCRIPCION DEL GASTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
	ARRIENDO OFICINAS - LOCALES COMERCIALES	1	2	3=1*2													
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
	ARRIENDO PARQUEADERO			0,00													
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
	OTROS			0,00													
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
TOTAL:				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA:

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica de los servicios de arriendo previstos para el ejercicio.

Descripción del gasto

En esta columna Usted debe registrar las características del inmueble, parqueadero u otro tipo de activo que requiere ser arrendado.

Cantidad

Se relaciona con la cantidad de veces que debe ser arrendado el activo en referencia. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio Unitario

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado por servicio de arriendo. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: la cantidad de servicios por el precio unitario estimado por servicio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo Anual.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0411 Presupuesto de Gastos: Mantenimiento y Reparación

PROGRAMA DESALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP0411 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.07 MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA:

CODIGO CONTABLE / NÚMERO	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	CANTIDAD	UNITARIO	PRECIO TOTAL 3=1*2	FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1		2	3=1*2														
5.1.01.07.01	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EDIFICIOS																
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
	TOTAL:			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.07.02	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO																
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
	TOTAL:			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.07.03	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO																
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
	TOTAL:			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

5.1.01.07.04	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN MUEBLES Y ENSERES																		
1				0,00															
2				0,00															
3				0,00															
	TOTAL:			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.07.05	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EQUIPO DE OFICINA																		
1				0,00															
2				0,00															
3				0,00															
	TOTAL:			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.07.06	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN VEHÍCULOS																		
1				0,00															
2				0,00															
3				0,00															
	TOTAL:			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.07.07	LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES																		
1				0,00															
2				0,00															
3				0,00															
	TOTAL:			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL:			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NOTA: EL GASTO INCLUYE COSTO DE MANO DE OBRA Y MATERIALES																			

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA:

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Código Contable / Número de orden

En esta columna consta el código contable de las respectivas cuentas de gastos, el cual viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas. Consta además, la secuencia numérica de los servicios de mantenimiento y reparación previstos para el ejercicio.

Descripción del activo

En esta columna Usted debe registrar las características del gasto de mantenimiento y reparación relacionado con los activos especificados.

Cantidad

Se relaciona con la cantidad de servicios de mantenimiento y reparación que va a demandarse de los activo en referencia. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio Unitario

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado por servicio de mantenimiento y reparación. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: la cantidad de servicios por el precio unitario estimado por servicio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo Anual.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0414 Presupuesto de Gastos: Alimentación y refrigerios pacientes

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA
CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP0414 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.10.01 ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO PACIENTES

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA:

NUMERO DE ORDEN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL 3=1*2	FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
4				0,00													
5				0,00													
6				0,00													
7				0,00													
8				0,00													
9				0,00													
10				0,00													
TOTAL:				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreada con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA:

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica de los gastos de alimentación y refrigerios para pacientes, previstos para el ejercicio.

Descripción

En esta columna Usted debe registrar las características de los egresos previstos por concepto de alimentación y refrigerio de los pacientes.

Cantidad

Se relaciona con la cantidad prevista para cada egreso. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio Unitario

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado por servicio. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: la cantidad por el precio unitario estimado por servicio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo anual.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

2.3.5. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

2.3.5.1. Programación de los gastos de administración y finanzas.

Los gastos de administración y Finanzas, son aquellos en que incurren los centros de responsabilidad que proveen supervisión, servicios y apoyo, a todas las áreas productivas de la Organización. Según el Organigrama planteado son los siguientes:

- Marketing y Captación de fondos
- Contabilidad
- Recursos Humanos
- Tesorería
- Compras y Servicios Generales

Considerando que gran parte de los gastos de administración son de carácter fijo, que son producto de las decisiones de la Presidencia, que se encuentran más cercanos a ésta y que además el tamaño de la Organización no posibilita crear centros independientes, se ha agrupado en un solo centro de responsabilidad el control de todas las áreas especificadas, al que se lo denomina *Administración y Finanzas*

El centro de Administración y finanzas formulará su propio presupuesto y absorberá a más de los gastos directamente relacionados con el centro, los egresos no controlables por las áreas de servicios. La formulación del Presupuesto de este centro y su control, será responsabilidad de la Presidencia de la Organización.

Es recomendable que los gastos de administración y finanzas presupuestados, se basen en planes y programas específicos, la formulación del presupuesto se hace más viable a través del análisis de la experiencia pasada y de los registros históricos, ajustada a los cambios que se contemplen en la política de la administración y en las condiciones económicas del entorno.

En primera instancia, el centro de Administración y Finanzas estimará sus propios gastos, utilizando los formularios de egresos (descritos anteriormente) que sean aplicables a sus requerimientos. Formulará además los presupuestos de ciertos gastos no controlables por las áreas productivas, que son: Publicidad y Propaganda; Donaciones y

ayudas sociales; Eventos y los Egresos no operacionales que provienen de fuentes ajenas a las actividades de la Organización.

Una vez que haya sido aprobado el presupuesto del centro de Administración y Finanzas, con el propósito de obtener el resultado neto de cada centro de servicios, los gastos del Administración y finanzas serán a su vez prorrateados sobre la base de una unidad aceptable de medición y control.

2.3.5.2. Instructivo para llenar el formato FP04 del Presupuesto de Gastos de Administración y Finanzas.

A continuación se describen los formularios que debe utilizar el centro de Administración y Finanzas:

FP0412 Presupuesto de Gastos: Publicidad y Propaganda

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 13. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

FP0412 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.08.01 PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA

NÚMERO DE ORDEN	TIPO DE PUBLICIDAD	MOTIVO DEL GASTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES
						ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
			1	2	3=1*2													
1					0,00													
2					0,00													
3					0,00													
4					0,00													
5					0,00													
6					0,00													
7					0,00													
8					0,00													
9					0,00													
10					0,00													
					0,00													
					TOTAL:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo:

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA:

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica de los gastos de publicidad y propaganda previstos para el ejercicio.

Tipo de publicidad y propaganda

Se relaciona con el tipo o clase de publicidad y propaganda contratada para difundir los servicios que ofrece la organización.

Motivo del gasto

Describa en esta columna el motivo o razón que tiene la Organización para realizar el gasto.

Cantidad

Se relaciona con la cantidad prevista para cada egreso. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio Unitario

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado por servicio. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: la cantidad por el precio unitario estimado por servicio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo anual.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0413 Presupuesto de Gastos: Donaciones y Ayudas sociales

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 13. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

FP0413 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.09.01 DONACIONES Y AYUDAS SOCIALES

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA

NÚMERO DE ORDEN	PERSONA O INSTITUCIÓN BENEFICIADA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
		1	2	3=1*2													
1				0,00													
2				0,00													
3				0,00													
4				0,00													
5				0,00													
6				0,00													
7				0,00													
8				0,00													
9				0,00													
10				0,00													
TOTAL:				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica de los gastos de donación y ayudas sociales previstos para el ejercicio.

Persona o Institución beneficiada

Se refiere al destinatario del gasto, la persona o institución que será beneficiada con la ayuda o donación.

Cantidad

Se relaciona con la cantidad prevista para cada egreso. Esta columna viene asignada con el número 1.

Precio Unitario

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado por servicio. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: la cantidad por el precio unitario estimado por servicio (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo anual.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0415 Presupuesto de Gastos: Eventos

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 13. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

FP0415 PRESUPUESTO DE GASTOS: 5.1.01.10.02 EVENTOS

PERÍODO:

ACTIVIDAD PREVISTA EN EL POA

NUMERO ORDEN	TIPO DE EVENTO	CIUDAD	NUMERO PERSONA	CANTIDAD EVENTOS	P.UNITARIO POR PERSONA	PRECIO TOTAL	FLUJO MENSUAL DEL GASTO										OBSERVACIONES			
							ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE		NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1			1	2	3	4=1*2*3														
2						0,00														
3						0,00														
4						0,00														
5						0,00														
6						0,00														
7						0,00														
8						0,00														
9						0,00														
10						0,00														
						0,00														
TOTAL :						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Número de orden

Esta columna determina la secuencia numérica de los eventos previstos para el ejercicio.

Tipo de evento

Se refiere al Tipo o clase de evento que se llevará a cabo en el período presupuestado.

Ciudad

En esta columna determine la ciudad en la que se llevará a cabo los eventos programados.

Número de Personas

Esta columna refleja el número de participantes que concurrirá al evento. Viene asignada con el número 1.

Cantidad de eventos

Se relaciona con la cantidad de eventos previstos para el período presupuestario. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio Unitario por persona

En esta columna Usted debe registrar el precio unitario estimado por participante. Esta columna viene asignada con el número 3.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: el número de participantes, por la cantidad de eventos a realizarse, por el precio unitario estimado por evento (1x2x3). Esta columna viene asignada con el número 4

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo anual.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0416 Presupuesto de Gastos: Gastos no operacionales

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 13. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

FP0416 PRESUPUESTO DE GASTOS NO OPERACIONALES

PERÍODO:

OBJETIVO PREVISTO EN EL POA:

CÓDIGO CONTABLE	CONCEPTO	NUMERO MESES	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL	FLUJO MENSUAL DEL GASTO												OBSERVACIONES
					1	2	3=1*2	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	
5.2	GASTOS NO OPERACIONALES																
5.2.01	INTERESES PAGADOS			0,00													
5.2.02	COMISIONES, GASTOS BANCARIOS			0,00													
5.2.03	PÉRDIDAS EN VENTA DE ACTIVOS			0,00													
5.2.04	MULTAS E INTERESES AL FISCO			0,00													
	TOTAL			0,00													

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Actividad prevista en el POA

Corresponde a la actividad prevista en el Plan Operativo Anual del respectivo ejercicio, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos del centro de responsabilidad.

Código Contable

Este código viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas

Concepto

Esta Columna está en relación directa con el código contable, viene asignada por defecto y se refiere a los egresos no operacionales que la Organización realiza durante el período presupuestario.

Número de meses

Esta columna determina el número de meses en la que se producirá el egreso. Viene asignada con el número 1.

Valor mensual

En esta columna Usted debe registrar el valor mensual estimado para realizar el gasto. Esta columna viene asignada con el número 2.

Precio total

Esta columna es el resultado de multiplicar: el número de meses por el valor mensual estimado por egreso (1x2). Esta columna viene asignada con el número 3.

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, con el propósito de realizar la distribución mensual del gasto, de acuerdo a las actividades programadas en el Plan Operativo anual.

Observaciones

En esta columna Usted podrá hacer constar cualquier comentario que considere relevante.

FP0417 Presupuesto de Gastos Generales: Servicios básicos, seguros, seguridad y vigilancia

Es también responsabilidad del centro de Administración y Finanzas, formular el Presupuesto de gastos generales, relacionados con: los servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet), los gastos de seguros de los activos fijos y los de seguridad y vigilancia.

Los formularios previstos para la estimación de los gastos generales, posibilitan realizar una distribución de los mismos a los diferentes centros operativos y al centro de Administración y finanzas. Los gastos generales serán prorrateados sobre la base de una unidad aceptable de medición y control.

Dado el carácter fijo de los gastos generales, una vez formulado el Presupuesto anual puede ser distribuido en valores iguales para los 12 meses del período proyectado.

Instructivo para llenar los formatos del Presupuesto de gastos generales.

FP0417 Presupuesto de Gastos Generales: Servicios básicos, seguros, seguridad y vigilancia

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

FP0417 PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES: SERVICIOS BÁSICOS - SEGUROS - SEGURIDAD Y VIGILANCIA

PERIODO:

CÓDIGO CONTABLE DEL CENTRO	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	5.1.01.04 SERVICIOS BÁSICOS								5.1.01.11 SEGUROS														5.1.01.14 SEGURIDAD Y VIGILANCIA
		5.1.01.04.01		5.1.01.04.02		5.1.01.04.03	5.1.01.04.04		5.1.01.11.02 SEGUROS ACTIVOS FIJOS														5.1.01.14.01 SEGURIDAD Y VIGILANCIA	
		LUZ		AGUA		TELÉFONO	INTERNET		ACCIDENTES PERSONALES	VEHICULOS	EQUIPO ELECTRÓNICO	INCENDIO	ROBO Y ASALTO	FIDELIDAD	ROTURA DE MAQUINARIA	EDIFICIO								
		% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO	% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO	VALOR DISTRIBUIDO	% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO	% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO	% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO	% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO	% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO	% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO	% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO	% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO	% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO
GASTO ANUAL PROECTADO		1,418	681	2,449	0,00%	0	0	820	1,590	792	350	0	420											
01	B. ORTOPÉDICO	21,43%	304	21,43%	146	459	0	18,00%	0	18,00%	0	18,00%	148	18,00%	286	18,00%	143	18,00%	63	18,00%	0	21,43%	90	
02	REHABILITACIÓN	21,43%	304	21,43%	146	459	0	18,00%	0	18,00%	0	18,00%	148	18,00%	286	18,00%	143	18,00%	63	18,00%	0	21,43%	90	
03	TRAUMATOLOGÍA	7,14%	101	7,14%	49	153	0	6,00%	0	6,00%	0	6,00%	49	6,00%	95	6,00%	48	6,00%	21	6,00%	0	7,14%	30	
04	ACUPUNTURA	2,38%	34	2,38%	16	51	0	2,00%	0	2,00%	0	2,00%	16	2,00%	32	2,00%	16	2,00%	7	2,00%	0	2,38%	10	
05	PSICOTERAPIA	2,38%	34	2,38%	16	51	0	2,00%	0	2,00%	0	2,00%	16	2,00%	32	2,00%	16	2,00%	7	2,00%	0	2,38%	10	
06	APTERTAPIA	4,76%	68	4,76%	32	102	0	4,00%	0	4,00%	0	4,00%	33	4,00%	64	4,00%	32	4,00%	14	4,00%	0	4,76%	20	
07	ECOGRAFÍA	4,76%	68	4,76%	32	102	0	4,00%	0	4,00%	0	4,00%	33	4,00%	64	4,00%	32	4,00%	14	4,00%	0	4,76%	20	
08	GINECOLOGÍA	7,14%	101	7,14%	49	153	0	6,00%	0	6,00%	0	6,00%	49	6,00%	95	6,00%	48	6,00%	21	6,00%	0	7,14%	30	
09	MED. GENERAL	2,38%	34	2,38%	16	51	0	2,00%	0	2,00%	0	2,00%	16	2,00%	32	2,00%	16	2,00%	7	2,00%	0	2,38%	10	
10	ODONTOLOGÍA	11,90%	169	11,90%	81	255	0	10,00%	0	10,00%	0	10,00%	82	10,00%	159	10,00%	79	10,00%	35	10,00%	0	11,90%	50	
11	UNIDAD 25	0,00%	0	0,00%	0	0	0	4,00%	0	4,00%	0	4,00%	33	4,00%	64	4,00%	32	4,00%	14	4,00%	0	0,00%	0	
12	UNIDAD 27	0,00%	0	0,00%	0	306	0	12,00%	0	12,00%	0	12,00%	98	12,00%	191	12,00%	95	12,00%	42	12,00%	0	0,00%	0	
13	AD. Y FINANZAS	14,29%	203	14,29%	97	306	0	12,00%	0	12,00%	0	12,00%	98	12,00%	191	12,00%	95	12,00%	42	12,00%	0	14,29%	60	
TOTAL		100,00%	1,418	100,00%	681	2,449	0,00%	0	100,00%	0	100,00%	0	100,00%	820	100,00%	1,590	100,00%	792	100,00%	350	100,00%	0	100,00%	420

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Código contable del centro

El código contable viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Centro de responsabilidad

Esta columna está en relación directa con el código contable del centro, viene asignada por defecto y se refiere a la denominación de los 12 centros de responsabilidad operativos y 1 centro de apoyo.

Gasto anual proyectado

En esta columna Usted debe hacer constar el monto anual estimado para cada uno de los gastos.

La estimación del gasto anual de cada uno de los ítems de servicios básicos, lo realiza con la utilización del formato *FP0417A* que será explicado a continuación. Mientras que el gasto anual de seguros y de seguridad y vigilancia, considerará el valor determinado en los contratos suscritos con las empresas que prestan estos servicios.

Servicios básicos

Comprende los gastos de luz, agua, teléfono e internet, cuyos códigos contables vienen asignados por defecto y se los toma del Plan de cuentas.

Cada gastos contiene dos columnas: 1. El porcentaje de distribución para cada centro de responsabilidad. y 2. El valor del gasto distribuido para cada centro.

El porcentaje de distribución lo obtiene con la utilización del formato *FP0417B* que será explicado a continuación. Mientras que el valor distribuido es el resultado de multiplicar el porcentaje de distribución por el Gasto anual proyectado.

Seguros

Comprende los gastos de seguros de: accidentes personales, vehículos, equipo electrónico, incendio, robo y asalto, fidelidad y rotura de maquinaria, cuyos códigos contables vienen asignados por defecto y se los toma del Plan de cuentas.

Cada gasto contiene dos columnas: 1. El porcentaje de distribución para cada centro de responsabilidad y 2. El valor del gasto distribuido para cada centro.

El porcentaje de distribución lo obtiene con la utilización del formato (anexo 2) que será explicado a continuación. Mientras que el valor distribuido es el resultado de multiplicar el porcentaje de distribución por el Gasto anual proyectado.

Seguridad y Vigilancia

Comprende el gasto de Seguridad y vigilancia, cuyo código contable viene asignado por defecto y se lo toma del Plan de cuentas.

El gasto de seguridad y vigilancia contiene dos columnas: 1. El porcentaje de distribución para cada centro de responsabilidad y 2. El valor del gasto distribuido para cada centro.

El porcentaje de distribución lo obtiene con la utilización del formato (anexo 2) que será explicado a continuación. Mientras que el valor distribuido es el resultado de multiplicar el porcentaje de distribución por el Gasto anual proyectado.

Instructivo para llenar los formatos del Presupuesto del gasto anual estimado.

FP0417A Gasto anual proyectado de servicios básicos

**PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA
FP0417A GASTO ANUAL PROYECTADO DE SERVICIOS BÁSICOS**

PERIODO:

SERVICIOS BÁSICOS	INFORMACIÓN HISTÓRICA				PROYECCIONES	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TO TAL	JE INCREMEN	PROYECTA DO
				4=1+2+3	6	7=5+(5*6)
LUZ	1.289	1.289	1.289	3.868	10,00%	1.418
AGUA	619	619	619	1.856	10,00%	681
TELÉFONO	2.226	2.226	2.226	6.679	10,00%	2.449
INTERNET				0	10,00%	0

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Servicios Básicos

Contiene la descripción de los gastos: luz, agua, teléfono e Internet

Información Histórica:

Año 1 – Año 2 – Año 3

En las 3 primeras columnas denominadas: Año 1, Año 2 y Año 3, Usted debe hacer constar cifras históricas de cada uno de los gastos, registre cifras de 3 años anteriores al período establecido para el Presupuesto.

Total

Esta columna es la sumatoria de los 3 años. Viene asignada con el número 4

Promedio del gasto

Es el resultado de dividir el total de los gastos históricos para 3 años ($\frac{4}{3}$ años), esta columna viene asignada con el número 5.

Proyecciones

Porcentaje Incremento

Registre en esta columna el porcentaje de incremento previsto para cada uno de los gastos. Esta columna viene asignada con el número 6.

Valor Proyectado

Es el resultado de aplicar al promedio del gasto el porcentaje de incremento ($5+(5*6)$), esta columna viene asignada con el número 7.

Instructivo para llenar el formato del cálculo del porcentaje de distribución de gastos generales

Los gastos generales son distribuidos en función del número de trabajadores que laboran en los diferentes centros de responsabilidad de la organización.

FP0417B Cálculo del porcentaje de distribución de gastos generales

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

FP0417B CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN DE GASTOS GENERALES

PERIODO:

CODIGO CONTABLE DEL CENTRO	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	CANTIDAD DE PERSONAL POR CENTRO				PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN				
		NUMERO DE PERSONAS PLANTA RENTADA	NUMERO DE PERSONAS HONORARIOS PROFESIONALES	NUMERO VOLUNTARIAS	TOTAL PERSONAL	LUZ, AGUA, INTERNET, SEG.YVIG.		TELÉFONOS	SEGUROS	
						TOTAL PERSONAL	% PARTICIPACIÓN		TOTAL PERSONAL	TOTAL PERSONAL
01	BANCO ORTOPÉDICO	2		7	9	9	21,43%	9	9	18,00%
02	REHABILITACIÓN		3	6	9	9	21,43%	9	9	18,00%
03	TRAUMATOLOGÍA			3	3	3	7,14%	3	3	6,00%
04	ACUPUNTURA			1	1	1	2,38%	1	1	2,00%
05	PSICOTERAPIA			1	1	1	2,38%	1	1	2,00%
06	APITERAPIA			2	2	2	4,76%	2	2	4,00%
07	ECOGRAFÍA		1	1	2	2	4,76%	2	2	4,00%
08	GINECOLOGÍA			3	3	3	7,14%	3	3	6,00%
09	MEDICINA GENERAL		1	1	1	1	2,38%	1	1	2,00%
10	ODONTOLOGÍA	1	3	1	5	5	11,90%	5	5	10,00%
11	UNIDAD 25	1		1	2				2	4,00%
12	UNIDAD 27	1	4	1	6			6	6	12,00%
13	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4	2		6	6	14,29%	6	6	12,00%
	TOTAL	9	17	24	50	42	100,00%	48	50	100,00%

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Código contable del centro

El código contable viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Centro de responsabilidad

Esta columna está en relación directa con el código contable del centro, viene asignada por defecto y se refiere a la denominación de los 12 centros de responsabilidad operativos y 1 centro de apoyo.

Cantidad de personal por centro

Están previstas 3 columnas para que Usted registre el número de personas que trabajan en cada centro de responsabilidad, en las diferentes modalidades de contrato que son: personal de planta (rentado), personal por honorarios profesionales y personal voluntario.

La cuarta columna totaliza la cantidad de personas que laboran en cada centro de responsabilidad.

Porcentaje de participación

Están previstas 6 columnas en las que se establecen los porcentajes de participación de cada centro de responsabilidad en los diferentes gastos.

Las dos primeras columnas determina los porcentajes de participación de cada centro en los gastos de: luz, agua, internet, seguridad y vigilancia, en función del número de trabajadores de los centros del 01 al 10 y del 13.

La tercera y cuarta columna determina los porcentajes de participación de cada centro en el gasto de teléfono, en función del número de trabajadores de los centro del 01 al 10 y del 12 y 13.

La quinta y sexta columna determina los porcentajes de participación de cada centro en el gasto de seguros, en función del número de trabajadores de todos los centros de responsabilidad.

FP0418 Presupuesto de gastos: Depreciación de activos fijos

PROGRAMA DESALUD COMUNITARIA

CENTROS DE RESPONSABILIDAD

FP0418 PRESUPUESTO DE GASTOS

5.1.01.12 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

PERIODO:

NUMERO DE AÑOS A DEPRECIAR		20		10		3		10		10		5
-----------------------------------	--	----	--	----	--	---	--	----	--	----	--	---

CODIGO CONTABLE DEL CENTRO	CODIGO CONTABLE DEL GASTO	5.1.01.12.01		5.1.01.12.02		5.1.01.12.03		5.1.01.12.04		5.1.01.12.05		5.1.01.12.06	
	DENOMINACIÓN DEL GASTO	DEPRECIACIÓN EDIFICIOS		DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPOS		DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES		DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE OFICINA		DEPRECIACIÓN VEHICULOS	
	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	VALOR TOTAL DEL ACTIVO	GASTO DE DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR TOTAL DEL ACTIVO	GASTO DE DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR TOTAL DEL ACTIVO	GASTO DE DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR TOTAL DEL ACTIVO	GASTO DE DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR TOTAL DEL ACTIVO	GASTO DE DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR TOTAL DEL ACTIVO	GASTO DE DEPRECIACIÓN ANUAL
1	BANCO ORTOPÉDICO		0		0		0		0		0		0
2	REHABILITACIÓN		0		0		0		0		0		0
3	TRAUMATOLOGÍA		0		0		0		0		0		0
4	ACUPUNTURA		0		0		0		0		0		0
5	PSICOTERAPIA		0		0		0		0		0		0
6	APITERAPIA		0		0		0		0		0		0
7	ECOGRAFÍA		0		0		0		0		0		0
8	GINECOLOGÍA		0		0		0		0		0		0
9	MEDICINA GENERAL		0		0		0		0		0		0
10	ODONTOLOGÍA		0		0		0		0		0		0
11	UNIDAD 25		0		0		0		0		0		0
12	UNIDAD 27		0		0		0		0		0		0
13	ADMINISTRACIÓN Y FINANZA		0		0		0		0		0		0
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

NOTA: LA DEPRECIACIÓN SE REFIERE A LOS ACTIVOS FIJOS ADQUIRIDOS HASTA EL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO PRECEDENTE AL DEL PRESUPUESTO.

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Número de años a depreciar

En esta fila Usted debe registrar el número de años en que se depreciará los activos fijos detallados: Edificios, maquinaria y equipo equipos de computación, muebles y enseres, equipos de oficina y vehículos.

Código contable del gasto

El código contable del gasto viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Denominación del gasto

Esta fila está en relación directa con el código contable del gasto, viene asignada por defecto y se refiere a la denominación de las cuentas de gastos de depreciación de los activos.

Código contable del centro

El código contable del centro viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Centro de responsabilidad

Esta columna está en relación directa con el código contable del centro, viene asignada por defecto y se refiere a la denominación de los 12 centros de responsabilidad operativos y 1 centro de apoyo.

Depreciación de edificios, maquinaria y equipo, equipos de computación, muebles y enseres, equipos de oficina, vehículos.

Para la estimación del gasto de depreciación anual de cada uno de los activos y en cada centro de responsabilidad, el formato prevé dos columnas: 1. Valor total del activo y 2. Gasto de depreciación anual.

Valor total del activo

Registre en estas columnas el valor total de cada uno de los activos ubicados en cada centro de responsabilidad.

Gasto de depreciación anual

Esta columna es el resultado de dividir el valor total del activo en cada centro de responsabilidad para el número de años a depreciar.

El formato previsto para formular el Presupuesto de gastos de depreciación, posibilita la elaboración del Presupuesto *anual* de los gastos, sin embargo, por ser la depreciación un gasto fijo, es totalmente factible elaborar el presupuesto mensual, por tipo de activo y por centro de responsabilidad. En este caso se divide el valor estimado anual del gasto para 12 meses y se distribuye un valor igual para cada mes. El valor mensual de la depreciación cambia únicamente por las adquisiciones y/o venta-baja de los activos.

FP0419 Presupuesto de gastos: Provisión cuentas incobrables

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

FP0419 PRESUPUESTO DE GASTOS

5.1.01.13.01 PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR

PERIODO:

CODIGO CONTABLE DEL CENTRO	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	VALOR DE FACTURAS VENCIDA	GASTO DE PROVISIÓN ANUAL	FLUJO MENSUAL DEL GASTO												
				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	ABRIL	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
01	BANCO ORTOPÉDICO	0	0													
02	REHABILITACIÓN	0	0													
03	TRAUMATOLOGÍA	0	0													
04	ACUPUNTURA	0	0													
05	PSICOTERAPIA	0	0													
06	APITERAPIA	0	0													
07	ECOGRAFÍA	0	0													
08	GINECOLOGÍA	0	0													
09	MEDICINA GENERAL	0	0													
10	ODONTOLOGÍA	0	0													
11	UNIDAD 25	0	0													
12	UNIDAD 27	0	0													
13	ADMINISTRACIÓN Y FINANZA	0	0													
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Código contable del centro

El código contable del centro viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Centro de responsabilidad

El centro de responsabilidad está en relación directa con el código contable, viene asignado por defecto y se relaciona con los 12 centros de responsabilidad operativos y 1 centro de apoyo.

Valor de las facturas vencidas

Esta columna totaliza las facturas vencidas en cada uno de los centros de responsabilidad. Los valores provienen del formato utilizado para el cálculo de la provisión de cuentas por cobrar (Anexo 1) que será analizado a continuación.

Gasto de provisión anual

Totaliza el gasto de provisión anual de cuentas por cobrar de cada uno de los centros de responsabilidad. Los valores provienen del formato utilizado para el cálculo de la provisión de cuentas por cobrar (Anexo 1)

Flujo mensual del gasto

El flujo mensual del gasto incluye los 12 meses del ejercicio, por ser la provisión un gasto fijo, es totalmente factible elaborar el presupuesto mensual, por centro de responsabilidad. En este caso se divide el valor estimado anual de la provisión para 12 meses y se distribuye un valor igual para cada mes.

ANEXO 1
CÁLCULO DE LA PROVISIÓN DE CUENTAS POR COBRAR
CENTRO DE RESPONSABILIDAD:

PERÍODO;

NUMERO DE ORDEN	CLIENTE	FECHA EMISION	FECHA VENCIMIENTO	No. FACTURA	VALOR FACTURA	VENCIMIENTOS				
						30 DÍAS	90 DIAS	180 DIAS	360 DÍAS	MAS 360 DS.
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
TOTAL FACTURAS					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PORCENTAJE DE PROVISION						1.00%	5.00%	20.00%	50.00%	100.00%
TOTAL PROVISION					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

No debe utilizar las casillas sombreadas con color amarillo

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Número de Orden

Esta columna se refiere a la secuencia numérica de las facturas vencidas en el centro de responsabilidad, durante el ejercicio presupuestado.

Cliente

En esta columna Usted debe registrar el nombre del cliente

Fecha de la factura

Se refiere a la fecha de emisión de la factura.

Fecha de vencimiento

Corresponde a la fecha en que la factura debió ser cancelada.

Número de factura

En esta columna registre el número de la factura vencida.

Valor Factura

En esta columna haga constar el valor de la factura vencida.

Vencimientos

Clasifique el valor de la factura por rangos de vencimiento: en 30 días, 90 días, 180 días, 360 días, más de 360 días.

Total facturas

Esta fila totaliza las facturas por rangos de vencimiento

Porcentaje de provisión

En esta fila registre el porcentaje de provisión para cada rango de vencimiento

Total provisión

Es el resultado de multiplicar el total de facturas por rango de vencimiento y el porcentaje de provisión establecido para dichos rangos.

2.3.6. PRESUPUESTO DE RESULTADOS POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD.

Una vez que se concluye la formulación de los presupuestos de servicios, ventas y gastos, los responsables de cada centro procederán a elaborar el presupuesto de resultados, reuniendo y combinando las cifras presupuestadas. El presupuesto de resultados se genera para un período anual y para períodos mensuales.

El formato que a continuación se describe, genera de manera automática el presupuesto de resultados para cada centro de responsabilidad. Es decir, a medida que los responsables desarrollan los presupuestos de ingresos y egresos, las columnas diseñadas para la formulación del estado de resultados se actualizarán de manera automática.

Inicialmente, el resultado que refleja el Estado, es el que proviene de la diferencia de los ingresos y egresos que son controlados directamente por el responsable del centro y es el resultado que debe ser entregado al Coordinador del presupuesto.

El Coordinador de presupuesto completará la información relacionada con los gastos generales que se distribuyen al centro. Una vez que los gastos generales son registrados, se obtiene el resultado definitivo de cada centro de responsabilidad.

2.3.6.1. Instructivo para llenar el Formato FP05 Presupuesto de Resultados por centro de responsabilidad

A continuación se explica el formato del presupuesto de resultados diseñado para cada centro de responsabilidad.

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP05 PRESUPUESTO DE RESULTADOS

PERÍODO:

CODIGO	CUENTAS	VALOR ANUAL PRESUPUESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
4	INGRESOS	44.679,17	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26
4,1	INGRESOS OPERACIONALES	44.679,17	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26
4.1.01	BANCO ORTOPÉDICO	44.679,17	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26	3.723,26
4.1.01.01	ANDADOR	2.204,00	183,67	183,67	183,67	183,67	183,67	183,67	183,67	183,67	183,67	183,67	183,67	183,67
4.1.01.02	CAMA	19.600,00	1.633,33	1.633,33	1.633,33	1.633,33	1.633,33	1.633,33	1.633,33	1.633,33	1.633,33	1.633,33	1.633,33	1.633,33
4.1.01.03	SILLA	17.737,00	1.478,08	1.478,08	1.478,08	1.478,08	1.478,08	1.478,08	1.478,08	1.478,08	1.478,08	1.478,08	1.478,08	1.478,08
4.1.01.04	MULETOS	6.045,00	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75
4.1.01.05	PORTA SUERO	215,00	17,92	17,92	17,92	17,92	17,92	17,92	17,92	17,92	17,92	17,92	17,92	17,92
4.1.01.06	MESA	260,00	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67
4.1.01.07	DESCUENTO EN ALQUILER DE EQUIPOS DEL BANCO ORTOPÉDICO	-138,183	-115,15	-115,15	-115,15	-115,15	-115,15	-115,15	-115,15	-115,15	-115,15	-115,15	-115,15	-115,15
5	GASTOS	21.278,53	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21
5.1	GASTOS OPERACIONALES	21.278,53	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21
5.1.01	BANCO OTOPEDICO	21.278,53	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21	1.773,21
5.1.01.01	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	12.358,84	1.029,90	1.029,90	1.029,90	1.029,90	1.029,90	1.029,90	1.029,90	1.029,90	1.029,90	1.029,90	1.029,90	1.029,90
5.1.01.02	HONORARIOS PROFESIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.03	INSUMOS Y MATERIALES	8.919,69	743,31	743,31	743,31	743,31	743,31	743,31	743,31	743,31	743,31	743,31	743,31	743,31
5.1.01.04	SERVICIOS BÁSICOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.05	TRANSPORTE, FLETES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.06	ALQUILER, ARRIENDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.07	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.08	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.09	DONACIONES Y AYUDAS SOCIALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.10	ATENCIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.11	SEGUROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.12	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.13	CUENTAS INCOBRABLES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1.01.14	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.2	GASTOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	RESULTADO ANUAL DEL PERÍODO	23.400,64	1.950,05	1.950,05	1.950,05	1.950,05	1.950,05	1.950,05	1.950,05	1.950,05	1.950,05	1.950,05	1.950,05	1.950,05
	INGRESOS / GASTOS DISTRIBUIDOS	9.794												
	RESULTADOS CON DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS / GASTOS.	13.606	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950

Usted debe llenar solamente las casillas sombreadas con color azul

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Código contable

El código contable de las cuentas de Resultados (Ingresos y Egresos) viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Cuentas

Esta columna describe las cuentas de ingresos y egresos que permiten obtener el Estado de Resultados, las cuentas vienen asignadas por defecto y se los obtiene del plan de cuentas contables.

Valor anual presupuestado

Corresponde a la sumatoria de los ingresos y egresos presupuestados para los doce meses del período.

Estado de Resultados Mensual

Los valores presupuestados de ingresos y egresos mensuales se actualizarán automáticamente a medida que se vayan desarrollando los presupuestos de ingresos y gastos.

Resultado Anual del período

La fila que determina la utilidad o pérdida anual del ejercicio, se obtiene restando los Ingresos menos los egresos del centro. A este resultado se suma el valor que corresponde por la distribución de los ingresos y gastos administrativos.

2.3.7. PRESUPUESTO DEL FLUJO DE CAJA OPERACIONAL POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD

Una vez obtenido el presupuesto de resultados, el responsable del centro podrá elaborar el presupuesto del flujo de caja operacional anual y el que corresponde a cada mes del ejercicio presupuestado. El flujo de caja de cada centro se formula en base de los ingresos y egresos provenientes de sus operaciones.

En vista de que se establece como política del Programa, que cada centro de responsabilidad autofinanciará sus operaciones, es el momento de determinar si los ingresos generados por el centro son los adecuados para cubrir los egresos, si esta situación no se produce y el flujo de caja operacional presupuestado, arroja cifras negativas, cada responsable revisará sus proyecciones hasta llegar a un estado de equilibrio, en que los ingresos sean igual a los egresos del centro.

2.3.7.1. Instructivo para llenar el formato FP06 Presupuesto de Flujo de Caja Operacional por centro de responsabilidad.

El formato que a continuación se describe, genera de manera automática el presupuesto del flujo de caja operacional. Es decir, una vez que se obtiene el presupuesto de resultados, las cifras de las columnas diseñadas para la formulación del flujo de caja, se actualizarán de manera automática.

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 01. BANCO ORTOPÉDICO

FP06 FLUJO DE CAJA OPERACIONAL PRESUPUESTADO

PERÍODO:

CODIGO CONTABLE	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	FLUJO ANUAL
	SALDO INICIAL DE CAJA													0
	INGRESOS	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	44.679
4,1	INGRESOS OPERACIONALES	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	3.723	44.679
	GASTOS	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	21.279
5.1	GASTOS OPERACIONALES	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	1.773	21.279
5.1.01.01	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	12.359
5.1.01.02	HONORARIOS PROFESIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.01.03	INSUMOS Y MATERIALES	743	743	743	743	743	743	743	743	743	743	743	743	8.920
5.1.01.04	SERVICIOS BÁSICOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.01.05	TRANSPORTE, FLETES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.01.06	ALQUILER, ARRIENDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.01.07	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.01.08	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.01.09	DONACIONES Y AYUDAS SOCIALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.01.10	ATENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SALDO FINAL DE CAJA	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	
	SALDO ACUMULADO DE CAJA	1.950	3.900	5.850	7.800	9.750	11.700	13.650	15.600	17.550	19.501	21.451	23.401	23.401

Usted debe llenar solamente la casilla sombreadas con color azul

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Código contable

El código contable de las cuentas viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Cuentas

Esta columna describe las cuentas que permiten formular el flujo de caja presupuestado, es decir, detalla tanto los ingresos como los egresos que corresponden al respectivo centro de responsabilidad, las cuentas vienen asignadas por defecto y se los obtiene del plan de cuentas contables.

Presupuesto mensual del Flujo de Caja

El formato prevé la estimación del flujo de caja por cada mes del ejercicio, los valores se registrarán de manera automática una vez que se concluya la formulación del presupuesto de ingresos y egresos y el correspondiente presupuesto de resultados.

2.3.8. PRESUPUESTO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

Una vez concluida la formulación del presupuesto de resultados de cada uno de los centros de responsabilidad, es posible obtener el presupuesto de resultados consolidado, este presupuesto resume la totalidad de los ingresos y egresos incurridos por todos los centros de responsabilidad en el período presupuestado.

2.3.8.1. Instructivo para llenar el formato FP07 Presupuesto de resultados consolidado

A continuación se explica el formato previsto para la formulación del estado de resultados consolidado.

PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA

FP07 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

PERIODO:

CODIGO	CUENTAS	ADMINISTRACION	FINANZAS	BANCO ORTOPÉDICO	REHABILITACION	TRAUMATOLOGÍA	ACUPUNTURA	PSICOTERAPIA	APITERAPIA	ECOGRAFÍA	GINECOLOGÍA	MEDICINA GENERAL	ODONTOLOGÍA	UNIDAD 25	UNIDAD 27	BANCO DE SANGRE	ESTADO RESULTADOS CONSOLIDADO	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
4	INGRESOS	0	0	44.679	37.471	5.928	2.791	1.639	1.104	5.893	2.444	2.134	4.802	4.562	16.112	0	129.560	100,00%
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	0	0	44.679	37.471	5.928	2.791	1.639	1.104	5.893	2.444	2.134	4.802	4.562	16.112	0	129.560	100,00%
4.1.1	VENTAS	0	0	46.061	39.443	6.112	2.877	1.690	1.116	6.075	2.520	2.200	4.950	4.562	16.112	0	133.718	103,21%
4.1.2	DESCUENTOS	0	0	1.382	1.972	183	86	51	12	182	76	66	149	0	0	0	4.158	3,21%
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
4.2.1	INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
4.3	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
4.3.1	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
5	GASTOS	36.800	10.362	18.254	28.119	750	201	202	493	2.886	2.952	797	5.011	12.063	16.168	6.234	141.292	100,00%
5.1	GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	36.800	10.362	18.254	28.119	750	201	202	493	2.886	2.952	797	5.011	12.063	16.168	6.234	141.292	100,00%
5.1.1	GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	30.599	9.792	16.969	27.444	548	134	134	318	2.508	2.750	797	4.599	11.718	15.764	6.167	130.242	92,18%
5.1.1.01	REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES	10.414	8.778	11.472	19.200	0	0	0	0	1.823	1.080	660	2.880	5.019	10.991	5.656	77.973	55,19%
5.1.1.02	OTROS GASTOS DEL PERSONAL	4.094	277	760	0	100	25	25	100	50	150	0	0	452	380	410	6.824	4,83%
5.1.1.03	SERVICIOS BASICOS	802	401	903	903	301	100	100	201	201	301	0	401	0	277	91	4.982	3,53%
5.1.1.04	GASTOS POR MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE	7.631	300	600	5.797	0	0	0	0	0	420	0	300	2.576	1.825	0	19.448	13,76%
5.1.1.05	SUSCRIPCIONES, SUMINISTROS Y MATERIALES	7.586	0	0	0	0	0	0	0	417	0	0	0	0	0	0	8.003	5,66%
5.1.1.06	SERVICIOS CONTRATADOS	71	36	80	80	27	9	9	18	18	702	0	36	0	0	9	1.095	0,78%
5.1.1.07	MATERIALES E INSUMOS DE PRODUCCION	0	0	3.154	1.464	120	0	0	0	0	97	137	982	3.671	2.291	0	11.916	8,43%
5.1.2	GASTOS GENERALES	5.943	570	606	606	202	67	67	135	135	202	0	270	345	404	67	9.618	6,81%
5.1.2.01	POLIZAS Y SEGUROS	540	270	606	606	202	67	67	135	135	202	0	270	135	404	67	3.705	2,62%
5.1.2.02	GASTOS FINANCIEROS	0	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300	0,21%
5.1.2.03	OTROS GASTOS GENERALES	5.403	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	210	0	0	5.613	3,97%
5.1.2.04	AJUSTES Y DIFERENCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
5.1.3	DEPRECIACIONES	259	0	679	69	0	0	0	40	243	0	0	143	0	0	0	1.432	1,01%
5.1.3.01	DEPRECIACION INSTALACIONES	259	0	679	69	0	0	0	40	243	0	0	143	0	0	0	1.432	1,01%
5.1.4	AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
5.1.4.01	AMORTIZACION SOFTWARE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
5.1.5	PROVISIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
5.1.5.01	PROVISIONES INCOBRALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
	RESULTADOS POR AREA	-36.800	-10.362	26.425	9.352	5.179	2.590	1.437	612	3.007	-508	1.337	-209	-7.501	-56	-6.234	-11.732	
	RESULTADOS CON IGASTOS ADMINISTRATIVOS DISTRIBUIDOS	0	0	16.631	-5.736	4.776	2.482	1.329	347	1.458	-2.092	909	-2.898	-13.974	-8.731	-6.234	-11.732	

Usted debe llenar solamente la casilla sombreadas con color azul

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Código contable

El código contable de las cuentas de Resultados (Ingresos y Egresos) viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Cuentas

Esta columna describe las cuentas de ingresos y egresos que permiten obtener el Estado de Resultados, las cuentas vienen asignadas por defecto y se las obtiene del plan de cuentas contables.

Estado de Resultados por centros de costos

El Estado de Resultados de cada centro de responsabilidad será registrado a medida que se concluya su formulación.

Estado de Resultados Consolidado

Constituye la sumatoria de los ingresos, egreso y resultados obtenidos por todos los centros de responsabilidad de la Organización.

Porcentaje de Participación

Esta columna calcula la participación de cada uno de los ingresos en el total de los ingresos generados por la Organización, así como la participación de cada uno de los gastos en el total de gastos generados por el Programa.

2.3.9. PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA OPERACIONAL CONSOLIDADO.

Una vez obtenido el presupuesto de resultados consolidado, es posible obtener el presupuesto del flujo de caja operacional consolidado.

2.3.9.1. Instructivo para llenar el formato FP08 Presupuesto de Flujo de caja consolidado

A continuación se explica el formato previsto para la formulación del presupuesto de flujo de caja consolidado.

**PROGRAMA DE SALUD COMUNITARIA
FP08 PRESUPUESTO DEL FLUJO DE CAJA OPERACIONAL CONSOLIDADO**

PERIODO:

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	FLUJO ANUAL
SALDO INICIAL DE CAJA	8.514	8.386	5.747	2.435	1.118	891	-1.718	-2.435	-2.703	-4.121	-4.389	-5.657	8.514
INGRESOS	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	129.560
INGRESOS OPERACIONALES	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	10.797	129.560
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS	11.428	11.074	12.037	12.256	11.378	11.888	11.898	11.448	10.998	11.448	10.848	11.858	138.558
EGRESOS OPERACIONALES	11.428	11.074	12.037	12.256	11.378	11.888	11.898	11.448	10.998	11.448	10.848	11.858	138.558
REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES	6.498	6.498	6.498	6.498	6.498	6.498	6.498	6.498	6.498	6.498	6.498	6.498	77.973
OTROS GASTOS DEL PERSONAL	524	450	449	554	954	654	424	524	424	424	424	1.024	6.824
SERVICIOS BASICOS	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	4.982
GASTOS POR MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE	1.215	1.415	1.965	2.415	1.215	1.625	2.265	1.715	1.365	1.415	1.215	1.625	19.448
SUSCRIPCIONES, SUMINISTROS Y MATERIALES	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8.003
SERVICIOS CONTRATADOS	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	1.095
MATERIALES E INSUMOS DE PRODUCCION	885	885	885	885	885	885	885	885	885	885	885	885	10.615
POLIZAS Y SEGUROS	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	3.705
GASTOS FINANCIEROS	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
OTROS GASTOS GENERALES	801	320	734	398	320	720	320	320	320	720	320	320	5.613
SALDO FINAL DE CAJA	8.386	5.747	2.435	1.118	891	-1.718	-2.435	-2.703	-4.121	-4.389	-5.657	-6.335	-6.335

Usted debe llenar solamente la casilla sombreadas con color azul

Periodo

Corresponde al período establecido para el presupuesto (Ejemplo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014).

Código contable

El código contable de las cuentas viene asignado por defecto y se lo obtiene del plan de cuentas.

Cuentas

Esta columna describe las cuentas que permiten elaborar el flujo de caja presupuestado, las cuentas vienen asignadas por defecto y se los obtiene del plan de cuentas contables

Flujo de caja mensual

Constituye la sumatoria de los flujos obtenidos por todos los centros de responsabilidad de la Organización, en los meses respectivos..

Flujo de caja anual

Constituye la sumatoria de los flujos anuales de todos los centros de responsabilidad de la organización.

RESUMEN

En el capítulo II fue posible cubrir el objetivo principal del presente trabajo, relacionado con la elaboración de un Manual para la formulación del presupuesto del Programa de Salud Comunitaria, para lo cual, se determinaron los principios y políticas del sistema de presupuesto de la Organización, la estructura básica necesaria que debe ser implementada para viabilizar la aplicación del Manual, los parámetros generales para realizar la programación de cada uno de los presupuestos y los instructivos para el uso de los formatos diseñados para cada presupuesto.

CONCLUSIONES

1. En el presente documento se esquematiza un trabajo de investigación, donde se establecen los lineamientos básicos, para que el equipo de dirección del Programa de Salud Comunitaria, pueda fortalecer la capacidad de análisis y gestión, de la información contable, presupuestaria y financiera. a través de un proceso de planeación de sus actividades totales y el fortalecimiento del control interno de sus operaciones.
2. Con la aplicación de importante herramientas de análisis, fue posible abordar con un adecuado nivel de detalle, la problemática de una Organización que por sus propias particularidades y estructura, ha experimentado durante mucho tiempo un marcado estancamiento en su desarrollo, llevándola a desaprovechar sus fortalezas y las oportunidades que le proporciona su entorno.
3. Con el propósito de proporcionar a la Organización una herramienta que le permita solucionar en parte la problemática planteada en el tema de planificación, se propuso como objetivo general en la presente investigación, el diseño de un Manual para la Formulación del Presupuesto del Programa de Salud Comunitaria, El Manual establece los lineamientos generales que deben ser aplicados por el personal de la Organización en el momento en que incurse en un proceso de planificación y formulación del Presupuesto.
4. La aplicación del Manual por el equipo de dirección y la difusión del mismo a los responsables de las unidades de gestión y operativas, permitirá conocer las bondades del uso del Presupuesto, como uno de los instrumentos más importantes utilizado en la gestión de la Organización.
5. La importancia del Presupuesto se fundamenta en las funciones esenciales que cumple. Sin embargo. Como cualquier técnica, la presupuestaria enfrenta algunas limitaciones, que la Organización pueden atenuarlas, a través de un adecuado empleo de la técnica y métodos y un tratamiento flexible de la ejecución presupuestaria, evitando que el personal se convierta en un factor de presión y que provoque reacciones contrarias.
6. Para la implementación del Manual, el Programa de Salud Comunitaria no incursionaría en grandes costos, puede llevar a cabo este proceso, con la participación activa de los responsables de cada centro, cuyas operaciones tendrán la coordinación del área administrativa financiera, que entre sus funciones tendrá la

de canalizar las operaciones tendientes a formular el presupuesto de la Organización.

RECOMENDACIONES

1. Es recomendable que la Organización construya la base necesaria para poder formular el Presupuesto, relacionada con la descripción de las funciones de los distintos órganos y puestos definidos en el Organigrama y, la implementación de un sistema de contabilidad idóneo, que proporcione información veraz y oportuna y que se constituya en un instrumento de gestión y toma de decisiones.
2. La aplicación del Manual para la formulación del presupuesto, debe apoyarse en la participación y compromiso de todos los miembros de la Organización y en el decidido apoyo de sus directivos,
3. Es importante la socialización del Manual a todos los miembros de la Organización y a partir de ello, la aplicación por los responsables de los centros de responsabilidad y su personal de apoyo, solo en ese momento se verificará la bondad de los resultados obtenidos.
4. Es recomendable que la Organización elabore un Manual de Control Presupuestario, de esta manera se estaría enfocando el proceso presupuestario desde un punto de vista global.
5. Un manual similar puede ser elaborado para todos los programas que lleva a cabo la ONG, sería la oportunidad para unificar acciones, con resultados importantes en bajos costos y la implementación de procesos de control, que permitan la toma adecuada de decisiones de la Organización, en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, R. G. (1978) Proceso de datos y sistemas de información de gestión. Madrid. Edaf, Ediciones-Distribuciones.
- Bernstein, L. A. Análisis de Estados Financieros. Madrid. Ediciones Deusto S.A.
- Bernstein, L. A. Análisis de Estados Financieros: Teoría, Aplicación e interpretación, Irwin.
- Bravo, W. (2008). Costos para la gestión, Universidad Tecnológica Israel (Maestría en Dirección y Administración de Empresas).
- Corporación Líderes. (2008). Introducción al mejoramiento de procesos.
- Enciclopedia Autodidáctica Océano. Ciencia y Tecnología I. Volumen 3. Editorial Océano.
- Harper, W. M. (1978). Contabilidad de Empresas. Madrid. Edaf, Ediciones-Distribuciones.
- Lascano, J. (2008). Desarrollo organizacional. Universidad Tecnológica Israel (Maestría en Dirección y Administración de Empresas).
- Meyer, J, Gestión Presupuestaria. 4.a edición actualizada. Madrid/Barcelona/Bilbao. Ediciones Deusto S.A.
- Neuner, J. J. W. Contabilidad de Costos: Principios y práctica, Tomo I, Segunda edición en español. México. Uteha. Montaner y Simon, S.A.
- Nieto, D. (2008). Gerencia de operaciones. Universidad Tecnológica Israel (Maestría en Dirección y Administración de Empresas).
- Schneider, B. Resiliencia: Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad. Grupo Editorial Norma.
- Serra Salvador, V. Vercher Bellver, S. Zamorano Benlloch, V. (2005). Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implementación, Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Viera, J. C. (2008). Las TIC'S en la administración, Universidad Tecnológica Israel. (Maestría en Administración y Dirección de Empresas).
- Welsch, G. A. Hilton, R.W. Gordon, P. N. Presupuestos Planificación y Control de Utilidades, Quinta edición, México.
- Weston, J. F. Brigham, E. F. (1984) Manual de Administración Financiera. 7a. Edición, Volumen 1, Nueva Editorial Interamericana.
- Zapata Sánchez, P. Contabilidad General. Cuarta edición. Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE CONTROL INTERNO

CONTROLES BÁSICOS SOBRE CAJA	SI	NO
INGRESOS		
1. Están cubiertas por seguros de fidelidad las personas que tienen acceso a fondos de caja, incluyendo caja chica?.		X
2. Se ha instruido a los bancos para que no paguen cheques a nombre de la Organización?.		X
3. Se sellan todos los cheques con la leyenda “para ser depositado en la cuenta del primer beneficiario” antes de ser depositados en los bancos?.		X
4. Son todos los ingresos depositados en el banco dentro de las 24 horas?.	X	
5. Son guardados durante la noche los cheques e ingresos en efectivo en un lugar con seguridades y protegidos del fuego?.	X	
DESEMBOLSOS		
6. Existen seguridades que minimicen la posibilidad de alteración de cheques?. (Ej. Utilizar papel de seguridad, hacer una línea inmediatamente después del nombre del beneficiario?.	X	
7. Si los cheques son impresos por medio de PED, tienen los programas del computador las siguientes rutinas?.	n/a	n/a
- Detener todo el proceso si el cheque es impreso por menos de una cantidad definida.	n/a	n/a
- Identificar todos los cheques impresos por montos altos inusuales basados en el grado de razonabilidad.	n/a	n/a
- Imprimir asteriscos (o algún carácter apropiado) inmediatamente a la izquierda y derecha del monto escrito en letras y el nombre del beneficiario.	n/a	n/a
- Si el monto del cheque es también impreso en el cheque en letras, existe una rutina por separado que verifique que el valor escrito en letras es igual al valor escrito en cifras.	n/a	n/a
8. Si el equipo de procesamiento de datos es usado para la preparación de cheques, se ha hecho una auditoria durante los últimos tres meses para verificar que no existen rutinas del programa que permitan evadir los controles para que los cheques sean impresos por montos no autorizados o a nombre de beneficiarios no autorizados?.	n/a	n/a
9. Previenen sus procedimientos la firma de cheques en blanco?.		X

10. Se requieren dos firmas para todos los cheques, transferencias telegráficas, guías de embarque, etc.?	X	
11. Si su respuesta es negativa, por favor comente.		
12. Son firmados los cheques únicamente cuando están respaldados por documentación autorizada de terceras personas?	X	
13. Son los roles de pago y otras cuentas bancarias de este tipo operados en base de “balance cero”, o un sistema similar fuera de su cuenta principal de operación?	X	
14. Si se utiliza “transferencia electrónica de fondos”, existen procedimientos que aseguren que el descargo de fondos es aprobado por personal autorizado de acuerdo a los mandatos del banco?	n/a	n/a
15. Son ejecutadas reconciliaciones mensuales y revisadas independientemente?	X	
16. Si su respuesta es negativa, indique la fecha de la última reconciliación?		
17. Las partidas conciliatorias en la conciliación bancaria son investigadas y resueltas inmediatamente?	X	
18. Son los cheques sobresalientes?	X	
CAJA CHICA		
19. Es el fondo de caja chica formalmente autorizado y reconciliado con los registros de caja?	X	
20. Se lleva a cabo arqueos de caja periódicamente?		X
21. Indique las fechas de los dos últimos arqueos. <i>No se han realizado.</i>		
22. Son mantenidos los fondos de caja chica en base a pagos anticipados?		X
23. Se ajusta a los requerimientos el fondo de caja chica?	X	
24. Indique el monto de caja chica. <i>300 dólares</i>		
MANEJO DE EFECTIVO		
25. Es adecuada la exposición en moneda extranjera?	n/a	n/a
26. Se han analizado las tendencias de cambios que han afectado los flujos de fondos y préstamos, y desarrollado acciones correctivas para lograr un resultado neto más favorable?	n/a	n/a

27. Existen en operación sistemas para el manejo de efectivo; se hace una revisión regularmente que asegure la eficiencia del sistema?.	X	
---	---	--

28. Es adecuada la segregación de funciones para prevenir a detectar el fraude?.	X	
--	---	--

CONTROLES BÁSICOS SOBRE CUENTAS POR COBRAR (ALQUILER DE EQUIPOS DEL BANCO ORTOPÉDICO)	SI	NO
--	-----------	-----------

CONTROL DE CRÉDITOS

1. Se mantiene un sistema de estudio a los clientes para alquilar los equipos del Banco ortopédico?.	X	
--	---	--

La entrega en alquiler de equipos del banco ortopédico se sustenta en la recepción de la siguiente documentación: Orden del médico, copia de la cédula, copia del recibo de luz, agua o teléfono, 2 garantes, contrato de alquiler, letra de cambio.

2. Se aplica a todos los clientes?.	X	
-------------------------------------	---	--

3. En caso de contestar negativamente por favor comente.

4. Se aplica efectivamente este sistema?.	X	
---	---	--

5. La investigación a clientes nuevos incluye lo siguiente?.

- | | | |
|--|---|--|
| - Agencias de investigación de crédito independientes. | X | |
| - Investigación de referencias para otorgar el alquiler. | X | |
| - Estados financieros certificados. | X | |

6. Están advertidos los clientes nuevos que la aceptación de su solicitud de alquiler está sujeta a aprobación?.	X	
--	---	--

7. Se analizan alternativas para evaluar nuevas órdenes que se cumplen con los lineamientos mínimos para la aprobación del alquiler de los equipos? Por ej. Uso de depósitos de seguridad, pagos anticipados, certificados de depósitos, o letras de crédito.	X	
---	---	--

8. Existe alguna política escrita que establezca para cada cliente, el crédito que la Coordinación del Banco Ortopédico puede aprobar, sin autorización de un funcionario de mayor rango, cuando ha vencido el plazo de alquiler?.	X	
--	---	--

9. Se revisan frecuentemente las condiciones y límites de alquiler de los equipos?.	X	
---	---	--

10. Indique la fecha de la última revisión.

11. Incluyen las condiciones de alquiler, intereses o multas por un monto o tasa determinada para cobros vencidos?.	X	
---	---	--

12. Han sido aprobadas para cada cliente, todas las “condiciones especiales”	X	
--	---	--

que regule, los montos vencidos y la recuperación de equipos?.

13. Existe una lista actualizada de “clientes autorizados”, que indique los montos y las condiciones de crédito para cada cliente? X

14. Existe una copia de la lista de “clientes autorizados” para el personal de facturación, de recepción de documentos y de bodega?. X

15. Existe un departamento de crédito por separado?. X

16. Es el departamento de crédito independiente de: n/a n/a

- Departamento de mercadeo.
- Sección de cuentas por cobrar.
- Caja.
- Sección de facturación.

17. Se han diseñado por escrito procedimientos de alquiler de equipos y vencimiento de pagos?. X

18. Han sido diseñado los controles para prevenir la prestación del servicio a clientes con riesgo en la devolución de equipos y el pago de alquiler?. X

19. Se han establecido controles para asegurar que las órdenes de clientes potenciales son aprobadas de acuerdo con las políticas de alquiler antes de la aceptación?. X

20. Tienen las cuentas por cobrar un registro detallado con suficiente información como para saber si un cliente ha alcanzado sus límites autorizados de crédito?. X

21. Existen controles establecidos para asegurar que la Coordinación del Banco Ortopédico sea notificado inmediatamente de los saldos vencidos?. X

COBROS

22. Se hace el análisis por edades mensualmente?. X

23. Se siguen acciones efectivas para cobrar las cuentas vencidas?. X

24. Incluyen las acciones toma de correspondencia (tanto de la compañía como legal), contacto telefónico o personal, y la utilización de agencias de cobro?. X

25. Quién es el responsable del seguimiento de los saldos pendientes?
Coordinación y Personal Voluntario del Banco Ortopédico.

26. Quién autoriza dar de baja a una cuenta incobrable?
Presidencia y Coordinación del Banco Ortopédico.

FACTURACIÓN

27. Existen procedimientos de corte apropiados para asegurar que la facturación es contabilizada en el período correcto?.	X	
28. Existen procedimientos de corte adecuados para asegurar que los ingresos por donaciones y aportes de las socias están adecuadamente reflejados en el período correcto?.	X	
29. Existe un control adecuado para asegurar que las facturas son emitidas para toda la mercadería y/o servicios suministrados?.	X	
30. Están los precios de venta expuestos claramente?.	X	
31. Existen controles adecuados que aseguren que los precios son aplicados correctamente?.		X
32. Son los precios facturados a clientes independientemente revisados y aprobados antes de que la factura sea emitida?.		X
33. Son los precios especiales, por ejemplo descuentos y condiciones especiales, aprobadas por una autoridad adecuada?.	X	
34. Están claramente identificadas otras fuentes de ingresos y las facturas correctamente controladas y aprobadas?.	X	
35. Se utilizan procedimientos similares para el registro y cobro de cuentas comerciales como para el registro y cobro de otras transacciones como:		
- Cuentas por cobrar a empleados.	X	
- Venta de bienes de capital.	X	
- Reclamos a compañías de seguros.	X	
36. Se envía a cada cliente un estado de cuenta mensual?,		X
37. Existen tasas de comisión expuestas y controles adecuados para asegurar que las tasas especificadas en los acuerdos con las agencias se aplican conscientemente?.	n/a	n/a
38. Quién autoriza la emisión de notas de crédito? <i>La Presidencia</i>		
39. Existen procedimientos apropiados para asegurar que la devolución de equipos del Banco Ortopédico y otras mercancías es recibida físicamente y devuelta a inventarios?.	X	
40. Son las devoluciones y los descuentos de ventas registrados en el período contable correcto (por ej. el período contable en que la correspondiente venta fue hecha)?.	X	
41. Es la accesibilidad física a las facturas y memorandos de crédito restringida	X	

a personal autorizado?.

CONTABILIZACIÓN

- | | | |
|---|---|---|
| 42. Existe un sistema computarizado para cuentas por cobrar?. | X | |
| 43. Se reconcilia la cuenta del mayor general mensualmente con la lista de deudores?. | | X |
| 44. Si su respuesta es negativa indique la fecha de la última reconciliación.
<i>No responden.</i> | | |
| 45. Cuando existen diferencias, son éstas resueltas rápidamente?. | | X |
| 46. Se analizan adecuadamente las cuentas en suspenso en base al tiempo, y los ítems sobresalientes atendidos rápidamente?. | X | |
| 47. Existe un control adecuado que asegure que todos los ítems están correctamente posteados en los mayores?. | | X |
| 48. Está la valuación de las deudas comerciales reflejada razonablemente en el balance?. | X | |
| 49. Detalle la política para provisión actualmente en uso:
<i>No existe una política de provisión.</i> | | |

GENERAL:

- | | | |
|--|---|--|
| 50. Es la segregación de funciones adecuada para detectar el fraude? | X | |
|--|---|--|

CONTROLES BÁSICOS SOBRE INVENTARIOS

SI NO

CONTROL FÍSICO

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Están todos los inventarios en control del bodeguero?. | | X |
| 2. Existe control sobre los inventarios que no están bajo control físico del bodeguero?. | X | |
| 3. Están los inventarios protegidos y guardados adecuadamente?. | X | |
| 4. Se suministran controles físicos (candados, rejas, áreas cerradas) para no permitir que los inventarios sean sacados sin autorización?. | X | |
| 5. Existe una cobertura de seguros adecuada para inventarios y es revisada cuidadosamente por el departamento de finanzas por lo menos una vez al año, y efectuados los ajustes apropiados?. | | X |
| 6. Solicitan a los clientes, proveedores, etc. pólizas de seguros que prueben la apropiada cobertura de inventarios que la Organización tiene en su poder?. | | X |

DOCUMENTACIÓN

- | | |
|---|---|
| 7. Están siendo registradas todas las entradas y salidas de inventarios por medio del uso de documentos pre numerados?. | X |
| 8. Están actualizados los registros de inventarios llevados por el bodeguero?. | X |
| 9. Existe un registro detallado de cada uno de los ítems del inventario mostrando: | |
| - Cantidades y tipos. | X |
| - Localización. | X |
| - Cantidades máximas y mínimas en inventarios. | X |
| - Cantidades estándar a ser ordenadas. | X |
| - Valor. | X |

CONTABILIZACIÓN

- | | |
|---|-----|
| 10. Existe un sistema computarizado de inventarios?. | X |
| 11. Se reconcilia mensualmente la cuenta del mayor general con los registros mensuales de inventarios?. | x |
| 12. Si su respuesta es negativa indique la fecha de la última reconciliación. | |
| 13. Cuando existen diferencias se investigan rápidamente, y se toman medidas correctivas?. | x |
| 14. Se mantienen controles contables detallados, incluyendo cantidades para: | |
| - Inventarios en garantía en manos de comerciantes, clientes, etc. | n/a |
| - Materiales en manos de los proveedores. | n/a |
| - Inventarios fuera de la Organización | X |
| - Contenedores para devolución. | n/a |
| - Mercancías en manos de otros. | n/a |
| 15. Obtiene el departamento financiero confirmaciones escritas de los ítems enumerados anteriormente, por lo menos una vez al año?. | X |
| 16. Detalle la política de provisión actualmente utilizada
<i>No existe una política de provisión.</i> | |
| 17. Todas las cuentas en suspenso están siendo adecuadamente analizadas, revisadas y aprobadas, y los ítems sobresalientes tratados inmediatamente. | X |

INVENTARIO FISICO

- | | |
|--|---|
| 18. Se cuentan cíclicamente los ítems más importantes del inventario durante el año en adición a la toma física de inventarios anual?. | X |
| 19. Se organizan tomas físicas de inventarios internas para que todos los | X |

inventarios sean contados por lo menos una vez al año?.

20. Indique la fecha de la última vez que se contó.

Diciembre de 2013

21. Las tomas físicas de inventarios anuales son hechas por empleados independientes del inventario y de los almacenes?. X

22. Existen instrucciones adecuadas para la toma física de inventarios?. X

23. Existe una revisión anual independiente del listado de precios del inventario?. X

24. Son examinados los cálculos en las hojas de inventario en la extensión requerida?. X

25. Son las hojas de inventario pre numeradas?. X

26. Son conciliados los registros contables con los resultados del inventario anual?. X

27. Son investigadas con prontitud las diferencias de la reconciliación anterior, si la hay?. X

28. Son identificados en el inventario anual los inventarios obsoletos, de baja rotación, o de baja calidad?. X

29. Son aprobados y autorizados por un empleado independiente los ajustes que se hagan como resultado de un inventario físico?. X

30. Indique el cargo del empleado autorizado.

Presidente de la Junta Provincial de Pichincha.

31. Existe un procedimiento escrito para asegurar que los cortes son adecuados?. X

32. Son revisado periódicamente los inventarios y se determinan:

- Artículos de baja rotación. X

- Artículos obsoletos. X

- Exceso de artículos en stock. X

- Ítems bajo el estándar. X

- Costo vs. Mercado (valor neto realizable). X

33. Indique la fecha de la última revisión.

Junio de 2013.

34. Se desarrolla frecuentemente la reposición de inventarios, y la información diseñada para controlar las categorías principales de inventario?. X

35. Cuando la información indica nuevos ítems de baja rotación se hace un X

seguimiento en departamentos de compras?.

36. Se hacen los ajustes apropiados como resultado de las decisiones mencionadas en las preguntas anteriores? X

37. Son los inventarios dados de baja vendidos como desperdicios o removidos de las bodegas lo más pronto posible? X

38. Existe un sistema adecuado para ajustar rápidamente las cantidades máximas y mínimas del inventario y las cantidades a ser ordenadas cuando cambian las circunstancias? X

39. Es el actual pronóstico de ventas y/o cronograma de pedidos pendientes usado como una base inicial para el planeamiento del inventario? X

40. Son usadas regularmente técnicas formales del lote económico para determinar la frecuencia y cantidades de compras? X

41. Son establecidos los niveles máximos y mínimos y, regularmente actualizados para los ítems del inventario de mayor importancia? X

GENERAL

42. Es adecuada la segregación de funciones para prevenir o detectar fraudes? X

CONTROLES BÁSICOS SOBRE PROPIEDADES

SI NO

ADICIONES

1. Las compras de propiedades son aprobadas por la persona responsable? X

2. Los desembolsos finales para propiedades son comparados con los desembolsos originalmente autorizados? X

3. Es adecuado el procedimiento a seguir cuando un desembolso excede el monto autorizado, para asegurar la obtención de la autorización y que las razones del aumento en el desembolso son entendidas? X

4. Existe un informe mensual del estado y progreso de los proyectos principales? X

5. Se efectúa una revisión del proceso de post-adquisición y terminación? X

6. Cuál es el monto mínimo de capitalización?
100 dólares.

7. Los activos adquiridos por medio de leasing son adecuadamente identificados y capitalizados? n/a n/a

8. Están los activos fijos adecuadamente protegidos contra el uso por personal no autorizado, robo o destrucción y contra el desgaste físico? X

RETIROS

- | | | |
|---|---|---|
| 9. Existe un sistema para notificar al departamento de contabilidad del retiro de activos fijos, o de activos fijos en desuso?. | | X |
| 10. Están siendo adecuadamente registrados en los libros de contabilidad los retiros de activos fijos?. | | X |
| 11. Son los retiros adecuadamente autorizados?. | X | |
| 12. Existen controles adecuados (físicos y contables) sobre activos totalmente depreciados y activos en desuso?. | | X |

REGISTRO

- | | | |
|---|---|---|
| 13. Se mantiene un auxiliar de activos fijos actualizados hasta la fecha incluyendo para cada activo fijo la siguiente información: | | |
| - Costo y descripción. | X | |
| - Fecha de adquisición. | | X |
| - Número de identificación. | X | |
| - Localización física | X | |
| - Tasa de depreciación. | | X |
| - Cargo por depreciación anual y acumulada. | | X |
| - Fecha de retiro. | | X |
| 14. Es computarizado el auxiliar de activos fijos?. | X | |
| 15. Se revisa este auxiliar para aquellos activos fijos que están obsoletos o en desuso?. | | X |

16. Indique la fecha de la última revisión.

Junio de 2013.

INSPECCIÓN FÍSICA

- | | | |
|--|---|--|
| 17. Existe Una efectiva inspección física periódica de los activos?. | X | |
| 18. Indique la fecha de la última inspección.
<i>Junio de 2013.</i> | | |
| 19. Están los títulos de propiedad guardados en un lugar seguro?. | X | |

CONTABILIZACIÓN

- | | | |
|--|---|---|
| 20. Está conciliado el auxiliar con el mayor general?. | | X |
| 21. Indique la fecha de la última conciliación. | | X |
| 22. Están los valores presentados al costo actual?. | X | |

23. Están los activos revalorizados respaldados por valuaciones o cálculos apropiados?.	X	
24. Está correctamente calculada la depreciación de acuerdo a las tasas apropiadas?.		X
25. Los activos afectados por disminuciones permanentes están siendo reducidos a un valor apropiado?.		X
26. Todas las cuentas en suspenso están siendo adecuadamente analizadas, revisadas y aprobadas, y los ítems sobresalientes tratados inmediatamente?.		X

GENERAL

27. Están siendo utilizados los contratos para servicios de mantenimiento en aquellos casos en que se minimizan los costos de reparación?.	X	
--	---	--

CONTROLES BÁSICOS COMPRAS Y ACREEDORES

SI NO

POLÍTICAS DE AUTORIZACIÓN

1. Existe un procedimiento escrito relativo al procesamiento de acreedores y son responsables los empleados del conocimiento de este proceso?.		X
2. Son adecuadamente definidos y aplicados los procedimientos de autorización y los límites de autoridad?.	X	
3. Son todos los cambios en los términos y condiciones de los proveedores adecuadamente autorizados y documentados?.	X	
4. Tienen los niveles de autoridad defensas apropiadas, ej. segregación?.	X	
5. Existe un sistema rígido para el cumplimiento de devoluciones en gastos para el reembolso de gastos al personal?.	X	
6. Es el reembolso de gastos al personal autorizado por la autoridad apropiada sin excepción?.	X	
7. Son autorizados los gastos de un jefe ejecutivo por una autoridad de mayor rango dentro del departamento o a nivel de grupo?.	X	

DOCUMENTACIÓN SUSTENTATORIA

8. Existe una lista en circulación de proveedores accesible a áreas claves de la sección de acreedores?.		X
9. Existe un informe de procedimientos de autorización y límites de autoridad accesible a las áreas financieras?.		X
10. La autorización de pago solo se da mediante la presentación de la documentación sustentatoria?.	X	

11. Todas las compras están respaldadas por órdenes de compra reenumeradas?.			X
12. Todas las órdenes de compra especifican que las facturas deben ser enviadas directamente a la sección acreedores?. En caso de ser negativa su respuesta por favor comente.	n/a	n/a	
13. Se requieren órdenes aprobadas por escrito cuando hay cambios en los términos de la factura, en los precios, cantidades, etc. en la orden original?.			X
14. Se envían copias de los informes de recepción directamente a la sección de crédito en una base diaria?.	n/a	n/a	
15. Indican los informes de recepción tanto las cantidades como las condiciones generales en que fue recibida la mercadería?.			X

PROCESAMIENTO Y DESEMBOLSO

16. Para el pago a proveedores se requiere el documento original del proveedor?.			X
17. Si se necesita usar copias de la factura de los proveedores para los pagos, existe una autoridad apropiada que apruebe el pago?. Quién? <i>La Presidenta.</i>			X
18. Se le notifica rápidamente a la Presidencia de todas las disputas con proveedores y tienen establecidos controles que aseguren que los pagos por ítems en disputa no se han efectuado?.			X
19. Tienen establecidos controles que aseguren que la devolución de compras sea contabilizada y registrada en el período contable correcto?.			X
20. Existen procedimientos adecuados que aseguren que la devolución de compras sea contabilizada y registrada en el período contable correcto?.			X
21. Existen procedimientos en curso que aseguren que los descuentos por pagos de contado son tomados?.	n/a	n/a	
22. Existen procedimientos en curso para obtener las máximas ventajas de las condiciones de crédito?.			X
23. Se compara periódicamente las tasas de descuentos con los costos financieros para maximizar la rentabilidad?.			X
24. Son auditadas periódicamente las facturas por transporte por una compañía externa para asegurar el mínimo de costos de transporte y obtener reembolsos cuando se indica?.			X

CONTABILIZACIÓN

25. Existe Un sistema computarizado para acreedores?.			X
--	--	--	---

- | | |
|--|---|
| 26. Son reconciliados mensualmente los estados de proveedores y las diferencias rápidamente resueltas?. | X |
| 27. Están hechas las reconciliaciones hasta la fecha y libres de disputas importantes?. | X |
| 28. Se reconcilia mensualmente el listado de acreedores con la cuenta control y el mayor general?. | X |
| 29. Si no, indique la fecha de la última reconciliación. | |
| 30. Existen procedimientos de corte adecuados que aseguren que los pasivos son contabilizados en el período correcto?. | X |
| 31. Son revisadas mensualmente otras cuentas del mayor general para provisiones y acumulaciones?. | X |
| 32. Todas las cuentas en suspenso están siendo adecuadamente analizadas en base a tiempo, revisadas y aprobadas y los ítems sobresalientes tratados inmediatamente?. | X |
| 33. Son revisadas regularmente todas las órdenes de compra antiguas sobresalientes?. | X |

GENERAL

- | | |
|--|---|
| 34. Es adecuada la segregación de funciones a fin de prevenir o detectar el fraude?. | X |
|--|---|

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA TRIBUTARIA.

SI NO

INTRODUCCIÓN

Este programa provee una guía para la búsqueda de información sobre sistemas y ambiente de control para efectos de la declaración del impuesto a la renta de la Organización, retenciones en la fuente e impuesto al valor agregado, permitiendo identificar y probar controles que mitiguen riesgos.

GENERALES

- | | |
|---|---|
| 1. Dispone la Organización de una base legal organizada y actualizada?. | X |
| 2. El personal a cargo de efectuar y revisar retenciones en la fuente, IVA, cálculo del impuesto de la Organización, intereses de mora y multas, se mantiene adecuadamente informado y actualizado en cuanto a las disposiciones legales emitidas?. | X |
| 3. Posee el sistema contable de la Organización cuentas individuales por cada concepto de impuesto?. Así por ejemplo: | |

- Anticipos de impuesto a la renta.	X
- Retenciones efectuadas a la Organización.	X
- Impuesto a la Renta de la Organización.	X
- Retenciones en la fuente.	X
- Retenciones sobre nómina.	X
- IVA percibido.	X
- Crédito fiscal.	X

IMPUESTO A LA RENTA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Se coteja la utilidad del ejercicio según la declaración, con el valor según balances de la Organización?.	X
2. Prevé el sistema contable de la Organización la contabilización de los gastos no deducibles e ingresos exentos en una cuenta aparte para tal efecto?.	X
3. Son estos gastos e ingresos debidamente revisados por una persona jerárquicamente responsable?. Anote el nombre de la persona encargada de este procedimiento. <i>Sra. Blanca Ramos – Tesorera</i>	X
4. Se realiza una conciliación tributaria considerando los ingresos exentos y gastos no deducibles mencionados en el programa de auditoria para impuesto a la renta?.	X
5. La conciliación tributaria es debidamente revisada por una persona jerárquicamente responsable?. Anote el nombre de la persona encargada de este procedimiento. <i>Sra. Blanca Ramos – Tesorera</i>	X
6. En caso de que la Organización esté realizando los siguientes procedimientos, posee la respectiva autorización de la Dirección General de Rentas?.	
- Depreciación acelerada de activos fijos.	n/a
- Valuación de inventarios método LIFO.	n/a
- Baja de activos fijos.	X
- Baja de inventarios.	X
- Provisiones especiales.	X
7. Se han considerado los plazos establecidos para el pago del impuesto a la renta de acuerdo al noveno dígito del RUC?.	X
8. Se ha realizado el cálculo de intereses por mora y multas en el caso de retraso en la presentación de la declaración?.	X
9. Es la declaración del impuesto a la renta debidamente revisada por una persona responsable, en cuanto a cálculos aritméticos, plazo de presentación y demás datos contenidos en el formulario RT-1?.	X

RETENCIONES EN LA FUENTE

- | | |
|---|---|
| 1. Se están aplicando adecuadamente los porcentajes de retención, en base a las disposiciones legales emitidas a este respecto y dichas disposiciones son comunicadas al personal encargado oportunamente?. | X |
| 2. Procede la compañía a retener el impuesto a la renta en la fuente el momento del crédito en la cuenta, cuando éste ocurre antes del pago?. | X |
| 3. Los porcentajes de retención y el valor retenido, son debidamente revisados por una persona jerárquicamente responsable?. | X |
| 4. Se consideran los montos mínimos para realizar la retención?. | X |
| 5. Se considera el concepto de proveedor permanente o continuo (a quien se le realiza compras por dos o más ocasiones en un mismo mes) para realizar las retenciones sin tomar en cuenta los montos mínimos?. | X |
| 6. Anote las personas responsables de los siguientes procedimientos: | |
| - Registro de la retención. | |
| - Revisión del porcentaje y valor retenido. | |
| - Expedición del comprobante de retención. | |
| - Elaboración de la retención mensual. | |
| - Revisión de la declaración. | |
| - Archivo de documentación. | |
| <i>Sra. Janine Azipuela</i> | |

COMPROBANTES DE RETENCIÓN EMITIDOS

- | | |
|---|---|
| 1. Se preparan comprobantes de retención cuando se realiza una retención de impuesto en la fuente?. | X |
| 2. Son entregados inmediatamente los mencionados comprobantes al sujeto de retención?. | X |
| 3. Contienen estos comprobantes los siguientes requisitos legales?. | |
| - Nombre, denominación o razón social del agente de retención. | X |
| - Número de RUC. | X |
| - Dirección del agente de retención. | X |
| - Razón social y número de RUC o cédula a quien se practicó la retención. | X |
| - Concepto y valor de la retención. | X |
| - Firma del agente de retención. | X |
| 4. Son estos comprobantes pre numerados?. | X |
| 5. Existe un archivo secuencial y por fechas de los comprobantes de retención expedidos por la Organización?. | X |

COMPROBANTES SOBRE RETENCIONES EFECTUADAS A LA ORGANIZACIÓN.

6. Existe un archivo de los comprobantes de retención efectuadas a la Organización, que constituyan el respaldo del crédito tributario que debe ser considerado para la declaración del impuesto anual de la Organización?. X

DECLARACIÓN Y PAGO MENSUAL DE RETENCIONES EN LA FUENTE

1. Contiene el plan de cuentas de la Organización un código individual para cada concepto de retención, a fin de facilitar la elaboración de la declaración y conciliación con el mayor?. X

2. Se concilian los valores incluidos en la declaración mensual con las retenciones efectuadas según el mayor general y con el Estado de Retenciones del Impuesto a la Renta en la Fuente?. X

3. La declaración mensual de retenciones en la fuente es debidamente revisada en cuanto a cálculos aritméticos, valores por cada concepto de retención y demás datos contenidos en el formulario RT-3?. X

4. Se observa los plazos establecidos legalmente para la declaración y pago de retenciones en la fuente?. X

5. Se realiza el cálculo de intereses por mora y multas cuando corresponda en caso de incumplimiento de las siguientes disposiciones legales: X

- No efectuar retención o retención parcial.
- No depositar los valores retenidos.
- Retraso en la presentación de la declaración.
- Falta de entrega de comprobantes de retención.

Tomar como modelo las sanciones constantes en la guía tributaria.

RETENCIONES SOBRE NÓMINAS

1. El impuesto a la renta de los empleados en relación de dependencia es calculado mediante un sistema computarizado?. X

2. Realice una breve descripción del sistema remunerativo, indicando sobre que rubros se está aportando al IESS y gravando con el impuesto a la renta.

3. En base al punto anterior, existen partidas inusuales que formen parte de la remuneración o cuyo tratamiento sea dudoso?. X

4. Se está considerado como base imponible para el cálculo del impuesto a la renta del personal, la totalidad de ingresos percibidos?. X

5. Existen funcionarios que reciban ingresos no monetarios como arriendo, seguro, etc.?. X

- | | |
|---|---|
| 6. Existen funcionarios a los que la Organización paga el impuesto a la renta o aportes al IESS?. | X |
| 7. Son las retenciones de impuesto efectuadas, debidamente revisadas por personal responsable a cargo?. | X |
| 8. Se concilia el valor de retenciones sobre ingresos en relación de dependencia incluido en la declaración mensual, con el impuesto a la renta retenido según el rol de pago y el mayor general?. | X |

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

- | | |
|---|---|
| 1. Emite la compañía algún documento diferente a facturas, notas o boletas de venta, para las transferencias de bienes o prestación de servicios realizados?. | X |
| 2. Contienen las facturas los siguientes requisitos legales? | |
| - Razón o denominación social y nombre del sujeto pasivo | X |
| - Numeración secuencial impresa. | X |
| - Fecha de expedición. | X |
| - Número de RUC. | X |
| - Nombre o denominación social del adquirente. | X |
| - Cantidad y denominación de los bienes o servicios. | X |
| - Precio unitario y valor total. | X |
| - Impuesto por separado. | X |
| 3. Existe autorización de la Dirección General de Rentas para la emisión de facturas a través de medios mecánicos o computarizados?. | X |
| 4. Se incluye el 12% de IVA sobre toda transferencia de bienes o servicios realizada por la Organización, considerando como base imponible del IVA las disposiciones legales?. | X |
| 5. Es el IVA percibido y el crédito fiscal, debidamente registrado en cuentas separadas para el efecto?. | X |
| - Crédito fiscal (cuenta de activo). | |
| - IVA percibido (cuenta de pasivo). | |
| 6. Son los valores de la declaración mensual cotejados con el mayor general, | X |
| 7. Es la declaración mensual del IVA debidamente revisada en cuanto a valores, conceptos y cálculos aritméticos?. | X |
| 8. Se observan los plazos establecidos legalmente para la declaración y pago del IVA?. | X |
| 9. Se realiza el cálculo de intereses por mora y multas en caso de incumplimiento de las siguientes disposiciones legales: | X |

- Retraso en la presentación de la declaración
- Falta de declaración
- No emisión de facturas

Tomar como modelo las sanciones contenidas en la guía tributaria

SI NO

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE PRESUPUESTO.

- | | |
|---|---|
| 1. Existe en la Organización un instrumento básico (Presupuesto) para la planificación y control a corto plazo?. | X |
| 2. Existe en la Organización un sistema de información contable que permita implementar un sistema de gestión presupuestaria?. | X |
| 3. El Presupuesto fue adecuadamente difundido entre los diferentes niveles de responsabilidad de la Organización?. | X |
| 4. Los compromisos que refleja el Presupuesto son respetados por cada uno de los centros o departamentos de la Organización?. | X |
| 5. Se evalúan periódicamente los resultados de cada responsable de área y sección en base al Presupuesto aprobado?. | X |
| 6. Las novedades encontradas en las evaluaciones son corregidas de manera inmediata?. | X |
| 7. El presupuesto constituye para los niveles de dirección, una importante herramienta de gestión, una guía y orientación que los ayuda en los procesos de toma de decisiones?. | X |
| 8. Hay una persona que coordina la formulación del Presupuesto?. Ponga su nombre. | X |

Nota: La encuesta modelo fue proporcionada por el MBA Luis Flores, Ex profesor de la Universidad Tecnológica Israel. El Modelo inicial fue adaptado a las necesidades de la Organización.

RESULTADOS DEL EXAMEN DE CONTROL INTERNO

Controles básicos sobre caja:

La Organización no está debidamente protegida contra fraudes que pueden darse con recursos de la caja, ya que las personas que tienen acceso a los fondos no están cubiertas por seguros de fidelidad.

Las autoridades de la Organización no han impartido instrucciones al banco del Pichincha donde mantienen la cuenta corriente, respecto a no pago de cheques girados a nombre de la Organización y los cheques antes de ser depositados en el banco no son sellados con la leyenda “para ser depositado en la cuenta del primer beneficiario”.

Los procedimientos de caja no previenen la firma de cheques en blanco y no se lleva a cabo arquezos de caja periódicamente, de hecho, no se especifica las fechas de los dos últimos arquezos.

Controles básicos sobre cuentas por cobrar: (Alquiler de equipos del Banco Ortopédico):

La Organización no vende sus servicios a través de la modalidad a crédito, los clientes cancelan todos los servicios en efectivo. Por tal razón, en esta parte de la encuesta, se evalúa el control que se establece al proceso de alquiler de los equipos del Banco Ortopédico y a su recuperación, cuando ha vencido el plazo de alquiler y los clientes se declaran en mora de los valores adeudados por el servicio prestado.

Control de Créditos:

No existe en la Organización una política escrita que establezca para cada cliente, el crédito que la Coordinación del Banco Ortopédico puede aprobar, sin autorización de un funcionario de mayor rango, cuando ha vencido el plazo de alquiler.

No se revisan frecuentemente las condiciones y límites de alquiler de los equipos; así como, no incluyen las condiciones de alquiler, intereses o multas por un monto o tasa determinada para cobros vencidos.

No se han aprobado para cada cliente, todas las “condiciones especiales” que regule, los montos vencidos y la recuperación de equipos, así como, no existe una copia de la lista de “clientes autorizados” para el personal de facturación, de recepción de documentos y de bodega.

No se han diseñado por escrito procedimientos de alquiler de equipos y vencimiento de pagos, ni los controles para prevenir la prestación de servicios a clientes con riesgo en la devolución de equipos y el pago del alquiler.

Cobros:

La Organización no realiza mensualmente, el análisis de los créditos por edades.

Facturación:

No existen controles adecuados que aseguren que los precios de los servicios son aplicados correctamente, además, los precios facturados a los clientes no son revisados y aprobados independientemente antes de que la factura sea emitida. La Organización no envía a cada cliente un estado de cuenta mensual.

Contabilización:

La Organización no reconcilia la cuenta del mayor general mensualmente con la lista de deudores, de hecho, no se indica la fecha de la última reconciliación. Razón por la que, cuando existe diferencias, éstas no son resueltas rápidamente.

No existe un control adecuado que asegure que todos los ítems están correctamente posteados en los mayores. La valuación de las deudas comerciales no está reflejada razonablemente en el balance y no existe una política de provisión de cuentas por cobrar.

Controles básicos sobre Inventarios:

Control Físico:

No están todos los inventarios en control del bodeguero, éste controla únicamente los equipos de alquiler del Banco Ortopédico y los suministros de oficina que utilizan todas las áreas. Los inventarios de medicamentos e insumos médicos de uso en las áreas de salud son controlados por las Coordinadoras de cada una de las unidades.

La Organización no solicita a los clientes, proveedores, etc. pólizas de seguros que prueben la apropiada cobertura de inventarios que la Organización tiene en su poder.

Documentación:

No se registran todas las entradas y salidas de inventarios por medio del uso de documentos pre numerados.

No existe una cobertura de seguros adecuada para inventarios, no es revisada cuidadosamente por el departamento de finanzas por lo menos una vez al año, y no son efectuados los ajustes apropiados.

No están actualizados los registros de inventarios llevados por el bodeguero.

En la Organización existe un registro detallado de cada uno de los ítems del inventario en el que se muestra: las cantidades y tipos, la localización y el valor. Sin embargo, no se cuenta con las cantidades máximas y mínimas en inventarios.

Contabilización:

No todos los inventarios de la Organización se registran en un sistema computarizado, se encuentra implementado solamente para el control de los aparatos del Banco Ortopédico; Sin embargo, es un sistema que se maneja independiente del contable.

La contabilidad de la Organización recién está en su proceso de implementación y el módulo de Inventarios no se encuentra en uso, como para registrar la totalidad de los inventarios de la Organización. Razón por la que, no es posible reconciliar mensualmente la cuenta del mayor general con los registros mensuales de inventarios, lo que no posibilita encontrar e investigar diferencias con el sistema contable y tomar medidas correctivas.

La Organización no cuenta actualmente con una política de provisión para los inventarios.

Inventario Físico

La Organización realiza una toma física anual del Inventario, y no cuenta cíclicamente los ítems más importantes del inventario, en adición a la toma física de inventarios anual. No dispone de un procedimiento escrito para asegurar que los cortes del Inventario son adecuados.

Las tomas físicas de inventarios anuales no son realizadas por empleados independientes del inventario y de la bodega y no existe una revisión anual independiente del listado de precios del inventario.

Por las razones ya comentadas respecto al proceso contable, no son conciliados los resultados del inventario anual con los registros contables.

No se desarrolla frecuentemente la reposición de inventarios, y la información diseñada para controlar las categorías principales de inventario, por ejemplo de los equipos de alquiler del Banco Ortopédico.

Cuando la información del Inventario físico indica nuevos ítems de baja rotación no se realiza un seguimiento con la persona que realiza las compras.

Los inventarios dados de baja no son vendidos como desperdicios o removidos de las bodegas lo más pronto posible, así como, no existe un sistema adecuado para ajustar rápidamente las cantidades máximas y mínimas del inventario y las cantidades a ser ordenadas cuando cambian las circunstancias, los niveles máximos y mínimos no se los actualiza regularmente para los ítems del inventario de mayor importancia.

El actual pronóstico de ventas y/o cronograma de pedidos pendientes no es usado como una base inicial para el planeamiento del inventario.

Controles Básicos sobre Propiedades:

Retiros

La Organización no dispone de un sistema para notificar al departamento de contabilidad del retiro de activos fijos, o de activos fijos en desuso, por lo que no están siendo adecuadamente registrados en los libros de contabilidad los retiros de activos fijos. Además, no existen controles adecuados (físicos y contables) sobre activos totalmente depreciados y activos en desuso.

Registro

Si bien la Organización mantiene un auxiliar de activos fijos actualizados, la información es incompleta, no se cuenta con el costo, fecha adquisición, tasa de depreciación, cargo por depreciación anual y acumulada y fecha de retiro. Durante el ejercicio no se revisa este auxiliar para aquellos activos fijos que están obsoletos o en desuso.

Contabilización

Los activos fijos contabilizados en la actualidad, parten de un saldo registrado en la Contabilidad de la Junta Provincial de Pichincha, este saldo no responde al valor total de activos que tiene la Organización, está totalmente subvaluado y no se dispone de un

anexo detallado que lo sustente, por tal razón y mientras no se implemente totalmente el sistema contable, son varios los problemas que presenta la Organización en este aspecto, los cuales se determinan a continuación:

- El saldo del balance no refleja la real situación de la Organización respecto a los activos que son de su propiedad.
- No es posible realizar la conciliación del auxiliar con el mayor general.
- Los valores de los activos no están presentados al costo actual.
- No presentan un cálculo de depreciación correcto, de acuerdo a la aplicación de tasas adecuadas.
- Los activos afectados por disminuciones permanentes no están siendo reducidos a un valor apropiado.
- Por lo manifestado, las cuentas de activos fijos no están siendo adecuadamente analizadas, revisadas y aprobadas, ni se tratan de manera inmediata, los ítems sobresalientes.

Controles Básicos de Compras y Acreedores

Políticas de autorización

La organización no cuenta con un procedimiento escrito relativo al procesamiento de acreedores y no son responsables los empleados del conocimiento de este proceso.

Documentación de sustento

No existe en la Organización, una lista en circulación de proveedores accesible al área Financiera, tampoco cuenta con un informe de procedimientos de autorización y límites de autoridad accesible a dicha área.

Las compras no están respaldadas por órdenes de compra re-numeradas y no se requieren órdenes aprobadas por escrito cuando hay cambios en los términos de la factura, en los precios, cantidades, etc. en la orden original.

Procesamiento y Desembolso

En la Organización no existen procedimientos en curso que aseguren que los descuentos por pagos de contado son tomados y, tampoco existen para obtener las máximas ventajas de las condiciones de crédito. No se compara periódicamente las tasas de descuentos con los costos financieros para maximizar la rentabilidad.

Evaluación del Control Interno para el área de Presupuesto

La Organización cuenta con un Presupuesto, sin embargo, no existe un sistema de información contable que permita implementar de manera adecuada un sistema de gestión presupuestaria.

A pesar de que el presupuesto fue difundido entre los diferentes niveles de responsabilidad de la Organización, los compromisos que refleja el presupuesto son parcialmente respetados por cada uno de los centros o departamentos de la Organización.

Si bien se evalúa periódicamente los resultados de cada área, la evaluación no se realiza sobre la base del Presupuesto, por lo que no es posible corregir de manera inmediata las desviaciones o novedades encontradas.

Por lo expuesto, no es posible afirmar que el presupuesto constituye para los niveles de dirección, una importante herramienta de gestión, una guía y orientación que los ayuda en el proceso de toma de decisiones.

ANEXO 2

ANALISIS FODA

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	<ol style="list-style-type: none">1. Importante compromiso de los Directivos para implementar sistemas de control que posibiliten la toma de decisiones.2. Amplitud y coherencia de la línea de servicios.3. Imagen de calidad de los servicios4. La generación de los servicios se lo hace a través de la utilización de moderna y avanzada tecnología..5. Diferenciación de la Organización y sus servicios.6.- Las áreas de salud, generadoras de valor, cuentan con una adecuada infraestructura física que permite ofrecer una atención integral de salud.7.- La marca de la ONG está posicionada en la mente de los consumidores.	<ol style="list-style-type: none">1. No se ha producido un cambio administrativo-financiero importante en la Organización.2. Escasa o ninguna contribución de la JPP para llevar a cabo un proceso de cambio en la Organización.3. Los Órganos de Dirección están conformados por personal voluntariado con limitada formación en administración y finanzas.4. El área administrativa financiera cuenta con escaso personal rentado, poco especializado, no hay una adecuada asignación de funciones.5. No existen manuales de procedimientos en los que se definan las políticas de control interno, contables, presupuestarias, etc.6. El control interno de la Organización presenta importantes falencias.7. No existe un sistema integrado de información.8. Escasa diversificación de fuentes de financiamiento. Fuerte dependencia financiera de dos servicios, del Banco Ortopédico y en menor medida del servicio de Rehabilitación.9. Deficiente planificación a mediano y largo plazo.10. La Política de precios aplicada es inadecuada. No existe una política de exoneraciones en el precio de los servicios.

OPORTUNIDADES - O	FO ESTRATEGIAS	DO ESTRATEGIAS
1.- La ONG cuenta con una estrategia de cooperación al desarrollo, que le permite buscar apoyo interno y externo y llevar a cabo planes de desarrollo local con las comunidades.	1. Incrementar la participación en el mercado para los servicios que ofrece, a través de un Plan de Marketing estratégicamente concebido, dirigido de manera especial a los sectores de ingresos medio-altos, los que permitirán subsidiar las exoneraciones. Esta estrategia se sustenta en la confianza de los consumidores en la marca de la ONG y en la calidad de los servicios que ofrece.	1. Actualizar la estructura orgánica, aprobarla y difundirla a todos los niveles de la Organización.
2.- EL Programa de Salud Comunitaria (PSC), cuenta con una red de voluntarios comprometidos con el objetivo de la Organización, con amplia experiencia y especialización en el área de la salud.		2. Incrementar la cantidad y la participación de personal voluntario activo, que soporte específicamente al área Administrativa-Financiera.
3.- El trabajo de la red de voluntarios del PSC, permite reducir costos de profesionales especializados y ofrecer servicios de salud de calidad.	2. Aumentar la oferta de los servicios nuevos. Revisar horarios de atención.	3. Formular proyectos, cuyo objetivo central es el fortalecimiento del área administrativa-financiera, con miras a buscar financiamiento de la Cooperación Internacional. Los proyectos deberán ser canalizados a través de la Junta Provincial de Pichincha o de la Sede Central de la ONG
4.- Posibilidad de vender los servicios en segmentos más convenientes para la Organización.		4. Formular manuales de procedimientos para el área financiera.
5.- Aceptación de los servicios que ofrece la empresa.		
6.- Ventajas de los servicios respecto a los competidores.		
67.- Mejoras en la capacidad de servicio al cliente.		

AMENAZAS - A	FA ESTRATEGIAS	DA ESTRATEGIAS
<p>1.- La política de salud del actual Gobierno y el carácter de gratuidad que imprime a los servicios de salud, (donación de aparatos ortopédicos para personas minusválidas), complica la oferta del servicio que ofrece el Banco Ortopédico.</p> <p>2.- La junta Provincial de Pichincha (JPP) no define objetivos y estrategias concretas para el PSC. El PSC presenta problemas importantes en su comunicación y coordinación con la JPP.</p> <p>3. Los servicios presentan una participación muy baja en el mercado, enfrentan un alto nivel de competencia de centros que son referencia por sus precios bajos.</p> <p>4.- Rentabilidad muy baja.</p> <p>5.- Mensajes publicitarios poco eficaces.</p> <p>6.- Mercado del servicio del banco ortopédico en declive.</p> <p>7.- El PSC cubre con sus servicios de salud, las necesidades de sectores pobres de la ciudad, a través de la aplicación de políticas de subsidios y exoneraciones.</p> <p>8.- Los precios de los servicios del PSC no son competitivos con los de Organizaciones que atienden al mismo nicho de mercado.</p>	<p>1. Redireccionar la oferta de servicios, a fin de evitar la dependencia de los recursos generados en el Banco Ortopédico.</p>	<p>1. Desarrollar un proceso de Planificación estratégica, proceso que deberá llevarse a cabo conjuntamente con la JPP.</p>
	<p>2. Mejorar las relaciones con la Junta Provincial de Pichincha, promover la participación obligatoria del Programa de Salud Comunitaria en el Directorio de la JPP.</p>	<p>2. Establecer una política racional de precios. Entrar con precios competitivos en los productos nuevos.</p>

Fuente: Teresa Mogrovejo Calle

ANEXO 3

PLAN DE CUENTAS

CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA
1	ACTIVO
1,1	CORRIENTE
1.1.01	CAJA
1.1.02	CAJA CHICA
1.1.03	FONDO ROTATIVO
1.1.04	BANCOS
1.1.04.01	BANCO DEL PICHINCHA CTA.NRO.3701752.2
1.1.05	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES
1.1.06	PRESTAMOS POR COBRAR - EMPLEADOS
1.1.07	CUENTAS POR COBRAR - SOCIOS
1.1.08	PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES (-)
1.1.09	INVENTARIOS
1.1.09.01	EQUIPOS DEL BANCO ORTOPÈDICO
1.1.09.02	MEDICAMENTOS
1.1.09.03	INSUMOS MÉDICOS
1.1.09.04	PRODUCTOS DE APITERAPIA
1.1.09.05	INSUMOS DE ASEO
1.1.09.06	SUMINISTROS DE OFICINA
1.1.10	IVA EN COMPRAS
1.1.11	ANTICIPO IVA RETENIDO
1.1.12	ANTICIPO IMPUESTO RENTA RETENIDO
1.1.13	ANTICIPO A PROVEEDORES
1.1.14	ANTICIPO SUELDOS EMPLEADOS
1.1.15	SEGUROS PREPAGADOS
1,2	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
1.2.01	TERRENOS
1.2.02	EDIFICIOS
1.2.03	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EDIFICIOS (-)
1.2.04	MAQUINARIA Y EQUIPO
1.2.05	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPO (-)
1.2.06	EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1.2.07	DEPRECIACIÓN ACUMULADAD DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN (-)
1.2.08	MUEBLES Y ENSERES
1.2.09	DEPRECIACIÓN ACUMULADAD DE MUEBLES Y ENSERES (-)
1.2.10	EQUIPO DE OFICINA
1.2.11	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPO DE OFICINA (-)
1.2.12	VEHÍCULOS
1.2.13	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHÍCULOS
1,3	CARGOS DIFERIDOS
1,4	OTROS ACTIVOS
1.4.01	DOCUMENTOS POR COBRAR LARGO PLAZO
1.4.02	CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO

2	PASIVO
2,1	CORRIENTE
2.1.01	SUELDOS ACUMULADOS POR PAGAR
2.1.02	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR
2.1.03	HONORARIOS ACUMULADOS POR PAGAR
2.1.04	IMPUESTOS POR PAGAR
2.1.05	IMPUESTO RENTA RETENIDO POR PAGAR
2.1.06	IVA RETENIDO POR PAGAR
2.1.07	PRESTAMOS BANCARIO CORTO PLAZO POR PAGAR
2.1.08	SOBREGIROS BANCARIOS
2.1.09	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES
2.1.10	DEPÓSITOS RECIBIDOS EN GARANTÍA
2.1.11	OTRAS CUENTAS POR PAGAR
2,2	NO CORRIENTE
2.2.01	PRÉSTAMO BANCARIO LARGO PLAZO
2,3	DIFERIDOS
2.3.01	INGRESOS COBRADOS POR ANTICIPADO
2,4	OTROS PASIVOS
3	PATRIMONIO
3,1	CAPITAL
3,2	SUPERAVIT DE CAPITAL
3.2.01	DONACIONES DE CAPITAL
3,3	RESULTADOS
3.3.01	UTILIDADES DEL EJERCICIO
3.3.02	UTILIDADES AÑOS ANTERIORES
3.3.03	PÉRDIDAS DEL EJERCICIO
3.3.04	PÉRDIDAS ACUMULADAS AÑOS ANTERIORES
4	INGRESOS
4,1	INGRESOS OPERACIONALES
4.1.01	BANCO ORTOPÉDICO
4.1.01.01	ANDADOR
4.1.01.01.01	ANDADOR ADULTO FIJO - REGULABLE
4.1.01.01.02	ANDADOR NIÑO PLEGABLE
4.1.01.01.03	ANDADOR ADULTO PLEGABLE
4.1.01.01.04	ANDADOR ADULTO CON RUEDAS
4.1.01.01.05	ANDADOR ADULTO PLEGABLE CON RUEDAS
4.1.01.01.06	ANDADOR ADULTO PLEGABLE DOBLE APOYO
4.1.01.02	CAMA
4.1.01.02.01	CAMA HOSPITALARIA NACIONAL SENCILLA
4.1.01.02.02	CAMA HOSPITALARIA ELECTRICA
4.1.01.02.03	CAMA HOSPITALARIA NACIONAL 3 SERVICIOS
4.1.01.02.04	CAMA HOSPITALARIA AMERICANA 4 SERVICIOS
4.1.01.02.05	CAMA HOSPITALARIA AMERICANA 4 SERVICIOS MANUAL
4.1.01.03	SILLA
4.1.01.03.01	SILLA ADULTO AMERICANA ANTIGUA
4.1.01.03.02	SILLA ADULTO AMERICANA NUEVA
4.1.01.03.03	SILLA NIÑO AMERICANA
4.1.01.03.04	SILLA ADULTO NACIONAL
4.1.01.03.05	SILLA NACIONAL NIÑO
4.1.01.03.06	SILLA ADULTO GERIATRICA CON BACINETE
4.1.01.03.07	SILLA GERIATRICA PLEGABLE

4.1.01.04	MULETOS
4.1.01.04.01	MULETOS ADULTO NACIONAL IMPAR DE CODO
4.1.01.04.02	MULETOS ADULTO CANADIENSES PAR DE CODO
4.1.01.04.03	MULETOS ADULTOS ESPAÑOLES PARES DE CODO
4.1.01.04.04	MULETOS ADULTO AMERICANO ESPECIAL DE CODO
4.1.01.04.05	MULETOS NIÑO NACIONAL PAR DE CODO
4.1.01.04.06	MULETOS NIÑO ESPAÑOLES PAR DE CODO
4.1.01.04.07	AXILARES ADULTO NACIONAL PAR
4.1.01.04.08	AXILARES ADULTO AMERICANOS PAR
4.1.01.04.09	AXILARES XL ADULTO AMERICANO PAR
4.1.01.04.10	AXILARES ADULTO NACIONAL IMPAR
4.1.01.04.11	AXILARES NIÑO NACIONAL PAR
4.1.01.04.12	AXILARES NIÑO AMERICANO IMPAR
4.1.01.04.13	AXILARES NIÑO AMERICANO PAR
4.1.01.04.14	AXILARES ADULTO AMERICANA IMPAR
4.1.01.05	PORTA SUERO
4.1.01.05.01	PORTA SUERO
4.1.01.06	MESA
4.1.01.06.01	MESA HOSPITAL
4.1.01.06.02	MESA AUXILIAR
4.1.01.07	DESCUENTO EN ALQUILER DE EQUIPOS DEL BANCO ORTOPÉDICO
4.1.02	SERVICIOS DE REHABILITACIÓN
4.1.02.01	RAYO LASER
4.1.02.02	ULTRASONIDO
4.1.02.03	EJERCICIO GENERAL
4.1.02.04	MASAJE
4.1.02.05	COMPRESA QUÍMICA
4.1.02.06	ELECTROESTIMULACIÓN
4.1.02.07	ONDA CORTA
4.1.02.08	MAGNETOTERAPIA
4.1.02.09	HIDROMASAJE
4.1.02.10	GIMNASIO
4.1.02.11	COMPRESA FRÍA
4.1.02.12	TERAPIA NEOROLÓGICA
4.1.02.13	TERAPIA RESPIRATORIA
4.1.02.14	PARAFINA
4.1.02.15	DESCUENTO EN SERVICIOS DE REHABILITACIÓN
4.1.03	SERVICIOS DE TRAUMATOLOGÍA
4.1.03.01	CONSULTA MEDICA
4.1.03.02	DESCUENTO EN SERVICIOS DE TRAUMATOLOGÍA
4.1.04	SERVICIOS DE ACUPUNTURA
4.1.04.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO
4.1.04.02	DESCUENTO EN SERVICIOS DE ACUPUNTURA
4.1.05	SERVICIOS DE PSICOTERAPIA
4.1.05.01	CONSULTA MEDICA
4.1.05.02	DESCUENTO EN SERVICIOS DE PSICOTERAPIA
4.1.06	SERVICIOS DE APITERAPIA
4.1.06.01	CONSULTA MÉDICA Y TRATAMIENTO
4.1.06.02	VENTA DE PRODUCTOS
4.1.06.03	DESCUENTO EN SERVICIOS DE APITERAPIA
4.1.06.04	DESCUENTO EN VENTA DE PRODUCTOS
4.1.07	SERVICIOS DE ECOGRAFÍA
4.1.07.01	EXAMEN ECOGRAFÍA

4.1.07.02	DESCUENTO EN SERVICIOS DE ECOGRAFÍA
4.1.08	SERVICIOS DE GINECOLOGÍA
4.1.08.01	CONSULTA GINECOLÓGICA
4.1.08.02	DESCUENTO EN SERVICIOS DE GINECOLOGÍA
4.1.09	SERVICIOS DE MEDICINA GENERAL
4.1.09.01	CONSULTA MÉDICA
4.1.09.02	DESCUENTO EN SERVICIOS DE MEDICINA GENERAL
4.1.10	ODONTOLOGÍA
4.1.10.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA
4.1.10.02	DESCUENTO EN SERVICIOS ODONTOLÓGICO
4.1.11	UNIDAD 25
4.1.11.01	ATENCIÓN MÉDICA, ODONTOLÓGICA Y PSICOLÓGICA
4.1.11.03	DESCUENTO EN ATENCIÓN MÉDICA, ODONTOLÓGICA Y PSICOLÓGICA
4.1.12	UNIDAD 27
4.1.12.01	ATENCIÓN ODONTOLÓGICA
4.1.12.02	DESCUENTO EN ACTIVIDADES ODONTOLÓGICAS
4.1.13	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
4.1.13.01	INGRESOS NO OPERACIONALES
4.1.13.01.01	DONACIÓN DINERS
4.1.13.01.02	VENTA DE EQUIPOS
4.1.13.01.03	RIFAS
4.1.13.01.04	CUOTA DAMAS VOLUNTARIAS
4.1.13.01.05	CUOTAS SOCIOS COOPERADOS
4.1.13.01.06	VENTA UNIFORMES DAMAS
4.1.13.01.07	DONACIONES VARIAS
4.1.13.01.08	REPOSICION DE GASTOS BANCO DE SANGRE
4.1.13.01.09	OTROS INGRESOS
5	GASTOS
5.1	GASTOS OPERACIONALES
5.1.01	BANCO OTOPEDICO
5.1.01.01	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES
5.1.01.01.01	SUELDOS
5.1.01.01.02	HORAS EXTRAORDINARIAS
5.1.01.01.03	DÉCIMO TERCER SUELDO
5.1.01.01.04	DÉCIMO CUARTO SUELDO
5.1.01.01.05	VACACIONES
5.1.01.01.06	APORTE PATRONAL IESS
5.1.01.01.07	OTROS GASTOS DE PERSONAL
5.1.01.01.07.01	CAPACITACIÓN
5.1.01.01.07.02	UNIFORMES
5.1.01.01.07.03	TRANSPORTE Y MOVILIZACIÓN
5.1.01.01.07.04	ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO EMPLEADOS
5.1.01.02	HONORARIOS PROFESIONALES
5.1.01.02.01	HONORARIOS PROFESIONALES
5.1.01.03	INSUMOS Y MATERIALES
5.1.01.03.01	INSUMOS MÉDICOS
5.1.01.03.02	INSUMOS DE ASEO Y LIMPIEZA
5.1.01.03.03	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA
5.1.01.04	SERVICIOS BÁSICOS
5.1.01.04.01	LUZ
5.1.01.04.02	AGUA
5.1.01.04.03	TELÉFONO

5.1.01.04.04	INTERNET
5.1.01.05	TRANSPORTE, FLETES
5.1.01.05.01	TRANSPORTE Y FLETES
5.1.01.06	ALQUILER, ARRIENDO
5.1.01.06.01	ALQUILER
5.1.01.06.02	ARRIENDO
5.1.01.07	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE ACTIVOS FIJOS
5.1.01.07.01	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EDIFICIOS
5.1.01.07.02	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO
5.1.01.07.03	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO
5.1.01.07.04	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN MUEBLES Y ENSERES
5.1.01.07.05	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EQUIPO DE OFICINA
5.1.01.07.06	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN VEHÍCULOS
5.1.01.07.07	LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES
5.1.01.08	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
5.1.01.08.01	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
5.1.01.09	DONACIONES Y AYUDAS SOCIALES
5.1.01.09.01	DONACIONES Y AYUDAS SOCIALES
5.1.01.10	ATENCIONES
5.1.01.10.01	ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO PACIENTES
5.1.01.10.02	EVENTOS
5.1.01.11	SEGUROS
5.1.01.11.01	PERSONAL
5.1.01.11.02	ACTIVOS FIJOS
5.1.01.12	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS
5.1.01.12.01	DEPRECIACIÓN EDIFICIOS
5.1.01.12.02	DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO
5.1.01.12.03	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN
5.1.01.12.04	DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES
5.1.01.12.05	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA
5.1.01.12.06	DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS
5.1.01.13	CUENTAS INCOBRABLES
5.1.01.13.01	CUENTAS INCOBRABLES
5.1.01.14	SEGURIDAD Y VIGILANCIA
5.1.01.14.01	SEGURIDAD Y VIGILANCIA
5,2	GASTOS NO OPERACIONALES
5.2.01	INTERESES PAGADOS
5.2.02	COMISIONES, GASTOS BANCARIOS
5.2.03	PÉRDIDAS EN VENTA DE ACTIVOS
5.2.04	MULTAS E INTERESES AL FISCO

Fuente: Teresa Mogrovejo Calle