

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de:**  
**INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA**

**TEMA:**  
**“MODELO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA  
FINANCIERA DE SOLCA QUITO”**

**AUTORA:**  
**ANITA GABRIELA CASTELO MAYACELA**

**DIRECTOR:**  
**DR. JORGE TAMAYO**

**Quito, Junio del 2011**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD:**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Junio del 2011.

(f) \_\_\_\_\_

Anita Gabriela Castelo Mayacela

## DEDICATORIA

*A mis padres,*

Por su sacrificio, apoyo, fortaleza, comprensión y amor, que me motivan a superarme, que confían en mí y contribuyen al logro de mis proyectos, a ellos les dedico este trabajo.

*Anita Gabriela*

## AGRADECIMIENTO

### *A Dios,*

Por regalarme la vida, por bendecirme y permitirme culminar una parte importante de mi vida profesional.

### *A mi familia,*

A *mis padres* quienes me han guiando en vida, siendo padres y amigos, y dejándome la mejor herencia, Mi Profesión; *mis hermanos*, Oscar y Patricio, por su apoyo incondicional y confianza; *mis sobrinos*, Paola, Oscarito, Anahy y Jesús, por su inmenso su amor.

### *A mi novio,*

A ti Alejandro, por apoyarme en todo momento, por acompañarme en esas largas noches de desvelo, por ser mi apoyo incondicional, por formar parte de mi vida, por ser más que novio, un amigo.

### *A mi mejor amiga,*

A ti Marcelita, por ser mi compañera inseparable de cada jornada, gracias por ser mi amiga y recuerda que siempre te llevaré en mi corazón.

***A la Universidad Politécnica Salesiana,***

A todos los docentes que pertenecen a mi querida universidad, mi eterna gratitud por los conocimientos impartidos durante mis años estudio, lo que me ha permitido desenvolverse en el ámbito profesional.

***Al Dr. Jorge Tamayo,***

Por su paciencia, colaboración y direccionamiento de sacar adelante el presente trabajo.

***A SOLCA Núcleo de Quito*** y a todos los colaboradores que me brindaron la asistencia necesaria para elaborar este trabajo.

***A todos mis amigos y compañeros,*** quienes compartieron las alegrías y dificultades de la vida universitaria.

*Mil Gracias*

## INDICE DE CONTENIDO

|                                                                      |             |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD:</b>                              | <b>I</b>    |
| <b>DEDICATORIA</b>                                                   | <b>II</b>   |
| <b>AGRADECIMIENTO</b>                                                | <b>III</b>  |
| <b>INDICE DE CONTENIDO</b>                                           | <b>V</b>    |
| <b>INDICE DE GRÁFICOS</b>                                            | <b>XII</b>  |
| <b>INDICE DE TABLAS</b>                                              | <b>XIII</b> |
| <b>INDICE DE ANEXOS</b>                                              | <b>XIV</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                  | <b>XVII</b> |
| <b>CAPITULO 1</b>                                                    | <b>1</b>    |
| <b>1. Antecedentes</b>                                               | <b>1</b>    |
| 1.1. Las Instituciones de Salud en el Ecuador                        | 1           |
| 1.1.1. Definición de Institución de Salud                            | 1           |
| 1.1.2. Estructura de una Institución de Salud                        | 2           |
| 1.1.3. Regulación de las instituciones de salud                      | 5           |
| 1.2. Sociedad de Lucha Contra el CANCER                              | 6           |
| 1.2.1. Reseña Histórica                                              | 6           |
| 1.2.1.1. Historia del Cáncer en el Ecuador                           | 6           |
| 1.2.1.2. SOLCA, Reseña Histórica                                     | 10          |
| 1.2.2. Filosofía Organizacional                                      | 14          |
| a) Misión                                                            | 14          |
| b) Visión                                                            | 15          |
| d) Valores                                                           | 15          |
| e) Objetivos y estrategias del Área Administrativa                   | 15          |
| 1.2.3. Organización estructural y funcional de Solca Núcleo de Quito | 18          |
| <b>CAPITULO 2</b>                                                    | <b>22</b>   |
| <b>2. Control Interno</b>                                            | <b>22</b>   |
| 2.1. Control                                                         | 22          |
| 2.1.1. Conceptos de Control                                          | 22          |
| 2.1.2. Importancia del Control                                       | 27          |
| 2.1.3. Elementos del Control                                         | 28          |
| 2.1.4. Bases del Control                                             | 29          |
| 2.1.5. Áreas del control                                             | 30          |
| 2.1.6. Principios del Control                                        | 35          |
| 2.1.7. Tipos de Control                                              | 38          |
| 2.1.8. Técnicas de Control                                           | 39          |

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2.2. Control Interno .....</b>                                                                    | <b>41</b>  |
| <b>2.2.1. Antecedentes .....</b>                                                                     | <b>41</b>  |
| 2.2.2. Concepto Control Interno.....                                                                 | 44         |
| 2.2.3. Objetivos del Control Interno .....                                                           | 47         |
| 2.2.4. Limitaciones del Control Interno .....                                                        | 48         |
| 2.2.5. Importancia .....                                                                             | 50         |
| 2.2.6. La actividad económica, la empresa y su control interno .....                                 | 51         |
| 2.2.7. Métodos de Evaluación del Control Interno .....                                               | 57         |
| <b>2.3. Control Interno basado en Metodología COSO .....</b>                                         | <b>66</b>  |
| <b>2.3.1. Informe Coso enfoque contemporáneo .....</b>                                               | <b>70</b>  |
| <b>2.3.2. Componentes del Control Interno según Informe Coso I .....</b>                             | <b>71</b>  |
| 1.- Ambiente de Control Interno .....                                                                | 72         |
| 2.- Evaluación de Riesgos .....                                                                      | 74         |
| 3.- Actividades de Control .....                                                                     | 76         |
| 4.- Sistemas de Información y Comunicación.....                                                      | 78         |
| 5.- Supervisión y Monitoreo .....                                                                    | 80         |
| <b>2.3.3. Coso II Administración de Riesgo Empresarial (E.R.M).....</b>                              | <b>83</b>  |
| <b>2.3.4. El Gobierno Corporativo.....</b>                                                           | <b>83</b>  |
| <b>2.3.5. Administración de Riesgo Empresarial (E.R.M.).....</b>                                     | <b>84</b>  |
| 2.3.5.1. Definición de E.R.M.....                                                                    | 84         |
| 2.3.5.2. Importancia del E.R.M.....                                                                  | 84         |
| 2.3.5.3. Beneficios del E.R.M.....                                                                   | 85         |
| <b>2.3.6. El Cubo ERM: Objetivos, Componentes y Niveles de la Organización ..</b>                    | <b>87</b>  |
| <i>Objetivos Coso ERM .....</i>                                                                      | <i>89</i>  |
| <i>Niveles de la Organización .....</i>                                                              | <i>89</i>  |
| <i>Componentes de COSO II E.R.M.....</i>                                                             | <i>89</i>  |
| <b>CAPITULO 3 .....</b>                                                                              | <b>95</b>  |
| <b>3. Evaluación del Sistema de control interno del departamento Financiero de SOLCA QUITO .....</b> | <b>95</b>  |
| <b>3.1. Análisis del entorno del Departamento Financiero de Solca Quito.....</b>                     | <b>96</b>  |
| 3.1.1. La Organización.....                                                                          | 96         |
| 3.1.2. Sistema Contable.....                                                                         | 106        |
| <b>3.2. Aplicación de Cuestionarios de Control Interno.....</b>                                      | <b>108</b> |
| <b>3.3. Matriz resumen de evaluación del Control Interno.....</b>                                    | <b>139</b> |
| <b>3.4. Matriz de Hallazgos .....</b>                                                                | <b>141</b> |
| <b>3.5. Análisis FODA del Departamento Financiero de SOLCA Quito .....</b>                           | <b>158</b> |

## **CAPITULO 4 .....162**

### **4. Modelo de Sistema de Control Interno para el Área Financiera de SOLCA Núcleo de Quito..... 162**

|                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.1. Jefatura Financiera.....</b>                                                                            | <b>163</b> |
| 4.1.1. Objetivo de la Jefatura Financiera.....                                                                  | 163        |
| 4.1.2. Responsable de la Jefatura Financiera .....                                                              | 163        |
| 4.1.3. Normativa .....                                                                                          | 163        |
| 4.1.4. Procedimientos que realiza la Jefatura Financiera .....                                                  | 163        |
| 4.1.4.1. Procedimiento Delegación de Trabajo a los miembros del Departamento Financiero .....                   | 163        |
| 4.1.4.1.1. Objetivo del Procedimiento: .....                                                                    | 163        |
| 4.1.4.1.2. Políticas del Procedimiento: Delegación de Trabajo a los miembros del Departamento Financiero.....   | 164        |
| 4.1.4.1.3. Descripción del Procedimiento: Delegación de Trabajo a los miembros del Departamento Financiero..... | 165        |
| 4.1.4.1.4. Diagrama de Flujo de Delegación de Trabajo a los miembros del Departamento Financiero.....           | 166        |
| 4.1.4.2. Procedimiento: Revisión de Informes.....                                                               | 167        |
| 4.1.4.2.1. Objetivo del Procedimiento: Revisión de Informes .....                                               | 167        |
| 4.1.4.2.2. Políticas para el Procedimiento: Revisión de Informes .....                                          | 167        |
| 4.1.4.2.3. Descripción del Procedimiento: Revisión de Informes.....                                             | 168        |
| 4.1.4.2.4. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Revisión de Informes.....                                     | 169        |
| 4.1.4.3. Procedimiento: Medición de Cumplimiento de los procedimientos.....                                     | 170        |
| 4.1.4.3.1. Objetivo para el Procedimiento: Medición de Cumplimiento de los procedimientos.....                  | 170        |
| 4.1.4.3.2. Políticas para el Procedimiento: Medición de Cumplimiento de los procedimientos.....                 | 170        |
| 4.1.4.3.3. Descripción del Procedimiento: Medición de Cumplimiento de los procedimientos.....                   | 171        |
| 4.1.4.3.4. Diagrama de Flujo del Procedimiento: Medición de Cumplimiento de los procedimientos.....             | 172        |
| <b>4.2. Departamento de Presupuesto .....</b>                                                                   | <b>173</b> |
| 4.2.1. Objetivo.....                                                                                            | 173        |
| 4.2.2. Funciones del Departamento de Presupuestos.....                                                          | 173        |
| 4.2.3. Responsables del Departamento de Presupuesto .....                                                       | 173        |
| 4.2.4. Normativa .....                                                                                          | 174        |
| 4.2.5. Procedimientos del Área de Presupuesto .....                                                             | 174        |
| 4.2.5.1. Procedimiento: Formulación del Presupuesto de Solca Núcleo de Quito.....                               | 174        |
| 4.2.5.1.1. Objetivo de la Formulación del Presupuesto .....                                                     | 174        |
| 4.2.5.1.2. Políticas para la Formulación del Presupuesto.....                                                   | 174        |
| 4.2.5.1.3. Descripción del Procedimiento Formulación del Presupuesto Anual.                                     | 175        |
| 4.2.5.1.4. Diagrama de Flujo del Procedimiento Formulación del Presupuesto Anual.                               | 177        |

|             |                                                                                                            |            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2.5.2.    | Procedimiento: Certificación de Partidas Presupuestarias.....                                              | 179        |
| 4.2.5.2.1.  | Objetivo de la Certificaciones de Partidas Presupuestarias.....                                            | 179        |
| 4.2.5.2.2.  | Políticas para la Certificación de Partidas Presupuestarias.....                                           | 179        |
| 4.2.5.2.3.  | Descripción del Procedimiento Certificación de Partidas.....                                               | 180        |
| 4.2.5.2.4.  | Diagrama de Flujo del Procedimiento Certificación de Partidas. .                                           | 181        |
| 4.2.5.3.    | Procedimiento: Ejecución Presupuestaria.....                                                               | 182        |
| 4.2.5.3.1.  | Objetivo de la Ejecución Presupuestaria.....                                                               | 182        |
| 4.2.5.3.2.  | Políticas para la Ejecución Presupuestaria.....                                                            | 182        |
| 4.2.5.3.3.  | Descripción del Procedimiento. Ejecución Presupuestaria.....                                               | 183        |
| 4.2.5.3.4.  | Diagrama de Flujo del Procedimiento Ejecución Presupuestaria.                                              | 184        |
| 4.2.6.      | Anexos Departamento de Presupuesto.....                                                                    | 185        |
| 4.2.6.1.    | Anexo DP - 001 - Programación Presupuestaria.....                                                          | 185        |
| 4.2.6.2.    | Anexo DP - 002 - Anteproyecto de Presupuesto. ....                                                         | 188        |
| 4.2.6.3.    | Anexo DP - 003 - Informe Consolidado de Anteproyecto de Proforma<br>Presupuestaria .....                   | 191        |
| 4.2.6.4.    | Anexo DP - 004 - Textos de la Proforma Aprobada.....                                                       | 193        |
| 4.2.6.5.    | Anexo DP-005 - Certificación de Partida .....                                                              | 194        |
| 4.2.6.6.    | Anexo DP - 006- Ejecución Presupuestaria Quito .....                                                       | 195        |
| 4.2.6.7.    | Anexo DP - 007 - Ejecución Presupuestaria Unidades Oncológicas .....                                       | 197        |
| <b>4.3.</b> | <b>Departamento de Administración y Caja .....</b>                                                         | <b>199</b> |
| 4.3.1.      | Objetivo.....                                                                                              | 199        |
| 4.3.2.      | Funciones del Departamento de Administración y Caja.....                                                   | 199        |
| 4.3.3.      | Responsables del Departamento de Administración y Caja.....                                                | 200        |
| 4.3.4.      | Normativa .....                                                                                            | 200        |
| 4.3.5.      | Procedimientos del Área de Administración y Caja .....                                                     | 202        |
| 4.3.5.1.    | Procedimiento: Recaudación por Ventanilla.....                                                             | 202        |
| 4.3.5.1.1.  | Objetivo de la Recaudación por Ventanilla .....                                                            | 202        |
| 4.3.5.1.2.  | Políticas para la Recaudación por Ventanilla.....                                                          | 202        |
| 4.3.5.1.3.  | Descripción del Procedimiento: Recaudación por Ventanilla.....                                             | 203        |
| 4.3.5.1.4.  | Diagrama de Flujos Procedimiento: Recaudación por Ventanilla. ...                                          | 204        |
| 4.3.5.2.    | Procedimiento: Cuadre de Caja y Depósito.....                                                              | 205        |
| 4.3.5.2.1.  | Objetivo de Cuadre de Caja y Depósito.....                                                                 | 205        |
| 4.3.5.2.2.  | Políticas para el Cuadre de Caja y Depósito .....                                                          | 205        |
| 4.3.5.2.3.  | Descripción del Procedimiento: Cuadre de Caja y Depósito. ....                                             | 206        |
| 4.3.5.2.4.  | Diagrama de Flujos del Procedimiento: Cuadre de Caja y Depósito.                                           | 207        |
| 4.3.5.3.    | Procedimiento: Supervisión de los ingresos recaudados por las cajas.....                                   | 208        |
| 4.3.5.3.1.  | Objetivo de la Supervisión de los ingresos Recaudados por las Cajas.<br>208                                |            |
| 4.3.5.3.2.  | Políticas para la Supervisión de los ingresos Recaudados por las Cajas.<br>208                             |            |
| 4.3.5.3.3.  | Descripción del Procedimiento para la Supervisión de los ingresos<br>Recaudados por las Cajas.....         | 209        |
| 4.3.5.3.4.  | Diagrama de Flujos del Procedimiento para la Supervisión de los<br>ingresos Recaudados por las Cajas. .... | 210        |
| 4.3.5.4.    | Procedimiento: Recaudación de Otros Ingresos .....                                                         | 211        |
| 4.3.5.4.1.  | Objetivo de la Recaudación de Otros Ingresos .....                                                         | 211        |

|             |                                                                                                |            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3.5.4.2.  | Políticas para la Recaudación de Otros Ingresos .....                                          | 211        |
| 4.3.5.4.3.  | Descripción del Procedimiento Recaudación de Otros Ingresos.....                               | 212        |
| 4.3.5.4.4.  | Diagrama de Flujo del Procedimiento Recaudación de Otros Ingresos.<br>213                      |            |
| 4.3.5.5.    | Procedimiento: Revisión y Pago por Ventanilla .....                                            | 214        |
| 4.3.5.5.1.  | Objetivo del Procedimiento Revisión y Pago por Ventanilla. ....                                | 214        |
| 4.3.5.5.2.  | Políticas para la Revisión y Pago por Ventanilla. ....                                         | 214        |
| 4.3.5.5.3.  | Descripción del Procedimiento: Revisión y Pago por Ventanilla. ....                            | 216        |
| 4.3.5.5.4.  | Diagrama de Flujo del Procedimiento Revisión y Pago por Ventanilla.<br>217                     |            |
| 4.3.6.      | Anexos Departamento de Tesorería .....                                                         | 218        |
| 4.3.6.1.    | Anexo CA – 001 Factura .....                                                                   | 218        |
| 4.3.6.2.    | Anexo CA – 002 – Cuadre de Caja.....                                                           | 219        |
| 4.3.6.3.    | Anexo CA 003 – Detalle de Cheques Recaudados. ....                                             | 220        |
| 4.3.6.4.    | Anexo CA-004- Reporte de Ingresos Diarios de Caja .....                                        | 221        |
| 4.3.6.5.    | Anexo CA-005-Planilla de Otros Ingresos .....                                                  | 221        |
| 4.3.6.6.    | Anexo CA-006- Auxiliar de Bancos .....                                                         | 222        |
| <b>4.4.</b> | <b>Departamento de Contabilidad.....</b>                                                       | <b>223</b> |
| 4.4.1.      | Objetivo.....                                                                                  | 223        |
| 4.4.2.      | Funciones del Departamento de Contabilidad. ....                                               | 223        |
| 4.4.3.      | Responsables del Departamento de Contabilidad.....                                             | 224        |
| 4.4.4.      | Normativa .....                                                                                | 224        |
| 4.4.5.      | Proceso Contable.....                                                                          | 225        |
| 4.4.5.1.    | Objetivo del Control del Proceso Contable.....                                                 | 225        |
| 4.4.5.2.    | Políticas del Proceso Contable.....                                                            | 225        |
| 4.4.5.3.    | Descripción del Procedimiento del Proceso Contable .....                                       | 226        |
| 4.4.5.4.    | Diagrama de Flujo de Proceso Contable.....                                                     | 228        |
| 4.4.6.      | Procedimiento: Manejo de Caja Chica.....                                                       | 230        |
| 4.4.6.1.    | Objetivo del Manejo de un Fondo de Caja Chica. ....                                            | 230        |
| 4.4.6.2.    | Políticas para la Creación y Reposición y Arqueo de un Fondo de Caja Chica. 230                |            |
| 4.4.6.3.    | Descripción del Procedimiento para la Creación de un Fondo de Caja Chica. 232                  |            |
| 4.4.6.3.1.  | Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento para la Creación Fondo de Caja Chica..... | 233        |
| 4.4.6.4.    | Descripción del Procedimiento para la Reposición de un Fondo de Caja Chica. 234                |            |
| 4.4.6.4.1.  | Diagrama de Flujo del Procedimiento para Reposición de un Fondo de Caja Chica.235              |            |
| 4.4.6.5.    | Descripción del Procedimiento para Arqueo de un Fondo de Caja Chica. 236                       |            |
| 4.4.6.5.1.  | Diagrama de Flujo del Procedimiento para Arqueo de un Fondo de Caja Chica.237                  |            |
| 4.4.7.      | Procedimiento: Manejo de Cuenta Bancos .....                                                   | 238        |
| 4.4.7.1.    | Objetivo del Manejo de la Cuenta Bancos .....                                                  | 238        |
| 4.4.7.2.    | Políticas para el Manejo de la Cuenta Bancos .....                                             | 238        |

|             |                                                                                                      |     |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4.7.3.    | Descripción del Procedimiento para la Conciliación Bancaria.....                                     | 241 |
| 4.4.7.3.1.  | Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento para la Conciliación Bancaria.....              | 242 |
| 4.4.8.      | Procedimiento: Manejo de Cuentas por Cobrar.....                                                     | 243 |
| 4.4.8.1.    | Objetivo del Manejo de la Cuentas por Cobrar.....                                                    | 243 |
| 4.4.8.2.    | Políticas para el Manejo de la Cuenta Cuentas por Cobrar.....                                        | 243 |
| 4.4.8.3.    | Descripción del Procedimiento para la Recuperación de Cuentas por Cobrar                             | 244 |
| 4.4.8.3.1.  | Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento para la Recuperación de Cuentas por Cobrar..... | 245 |
| 4.4.8.4.    | Descripción del Procedimiento para la Valuación y Baja de Cartera .....                              | 246 |
| 4.4.8.4.1.  | Diagrama de Flujos del Procedimiento para la Valuación y Baja de Cartera                             | 247 |
| 4.4.9.      | Procedimiento de Control de Inventarios.....                                                         | 248 |
| 4.4.9.1.    | Objetivo del Control de Inventarios.....                                                             | 248 |
| 4.4.9.2.    | Políticas para el Control de Inventarios .....                                                       | 248 |
| 4.4.9.3.    | Descripción del Procedimiento para la Contabilización de Existencias. .                              | 249 |
| 4.4.9.3.1.  | Diagrama de Flujos de la Contabilización de Existencias. ....                                        | 250 |
| 4.4.9.4.    | Descripción del Procedimiento para el Control Físico de Inventarios.....                             | 251 |
| 4.4.9.4.1.  | Diagrama de Flujos del Procedimiento para el Control Físico de Inventarios                           | 252 |
| 4.4.9.5.    | Descripción del Procedimiento para la Baja de Inventarios .....                                      | 253 |
| 4.4.9.5.1.  | Diagrama de Flujos para la Baja de Inventarios .....                                                 | 254 |
| 4.4.10.     | Procedimiento de Control de Activos Fijos .....                                                      | 255 |
| 4.4.10.1.   | Objetivo del Control de Activos Fijos .....                                                          | 255 |
| 4.4.10.2.   | Políticas para el Control de Activos Fijos.....                                                      | 255 |
| 4.4.10.3.   | Descripción del Procedimiento para el Ingreso de un Activo Fijo .....                                | 257 |
| 4.4.10.3.1. | Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento para el Ingreso de un Activo .....              | 258 |
| 4.4.10.4.   | Descripción del Procedimiento para el Control Físico de Activos Fijos                                | 259 |
| 4.4.10.4.1. | Diagrama de Flujos del Procedimiento para el Control Físico de Activos Fijos .....                   | 260 |
| 4.4.10.5.   | Descripción del Procedimiento para la Baja de Activos.....                                           | 261 |
| 4.4.10.5.1. | Diagrama de Flujos para la Baja de Activos.....                                                      | 262 |
| 4.4.11.     | Procedimiento: Cuentas por Pagar.....                                                                | 263 |
| 4.4.11.1.   | Objetivo del Manejo de Cuentas por Pagar.....                                                        | 263 |
| 4.4.11.2.   | Políticas para un Manejo adecuado de las Cuentas por Pagar .....                                     | 263 |
| 4.4.11.3.   | Descripción del Procedimiento Manejo de Cuentas por Pagar. ....                                      | 265 |
| 4.4.11.3.1. | Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento de Cuentas por Pagar                            | 266 |
| 4.4.12.     | Procedimiento: Elaboración y Pago de Nomina .....                                                    | 267 |
| 4.4.12.1.   | Objetivo de la Elaboración y Pago de Nómina .....                                                    | 267 |
| 4.4.12.2.   | Políticas para la Elaboración y pago de Nómina.....                                                  | 267 |
| 4.4.12.3.   | Descripción del Procedimiento para Elaboración y Pago de Nómina ...                                  | 268 |
| 4.4.12.3.1. | Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento para Elaboración y Pago de Nómina.....          | 269 |

|             |                                                                                                |            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4.12.4.   | Descripción del Procedimiento para Elaboración de una Liquidación del Personal.                | 270        |
| 4.4.12.4.1. | Diagrama de Flujos de Elaboración de una Liquidación del Personal.                             | 271        |
| 4.4.12.5.   | Descripción del Procedimiento para Anticipos al Personal.                                      | 272        |
| 4.4.12.5.1. | Diagrama de Flujos de Anticipos al Personal                                                    | 273        |
| 4.4.13.     | Anexos Departamento de Contabilidad                                                            | 274        |
| 4.4.13.1.   | Anexo CO-001– Formulario de Solicitud de Reposición de Caja Chica.                             | 274        |
| 4.4.13.2.   | Anexo CO-002- Acta de Arqueo de Caja Chica.                                                    | 275        |
| 4.4.13.3.   | Anexo CO-003- Conciliación Bancaria                                                            | 276        |
| 4.4.13.4.   | Anexo CO- 004- Comprobante de Ingreso                                                          | 277        |
| 4.4.13.5.   | Anexo CO-005 - Comprobante de Egreso                                                           | 278        |
| 4.4.13.6.   | Anexo CO – 006 - Ordenadores de Gasto y Pago.                                                  | 279        |
| 4.4.13.7.   | Anexo CO-007- Sellos de Autorización de Gasto y Pago.                                          | 280        |
| 4.4.13.8.   | Anexo CO – 008 - Formato de Factura                                                            | 282        |
| 4.4.13.9.   | Anexo CO-009– Comprobante de Retención                                                         | 283        |
| 4.4.13.10.  | Anexo CO – 010 - Solicitud de Requisición.                                                     | 284        |
| 4.4.13.11.  | Anexo CO – 011 - Notificación de Adjudicación de Adquisiciones – Área Administrativa o Médica. | 285        |
| 4.4.13.12.  | Anexo CO – 012 - Adjudicación de Adquisiciones. Área Médica.                                   | 286        |
| 4.4.13.13.  | Anexo CO – 013 - Adjudicación de Adquisiciones. Área Administrativa.                           | 287        |
| 4.4.13.14.  | Anexo CO – 14 - Registro de Control de Contratos                                               | 288        |
| 4.4.13.15.  | Anexo CO – 15 - Acta de Entrega - Recepción                                                    | 289        |
| 4.4.13.16.  | Anexo CO-016- Estado de Cuenta Clientes                                                        | 290        |
| 4.4.13.17.  | Anexo C17 – 7 – Ingreso a Bodega                                                               | 291        |
| 4.4.13.18.  | Anexo CO –018 – Egreso de Bodega                                                               | 292        |
| 4.4.13.19.  | Anexo CO- 019- Acta De Baja Destrucción de Existencias.                                        | 293        |
| 4.4.13.20.  | Anexo CO – 020- Ingreso de Activo Fijo                                                         | 294        |
| 4.4.13.21.  | Anexo CO – 021- Acta de Entrega Recepción de Activos Fijos                                     | 295        |
| 4.4.13.22.  | Anexo CO - 022 – Acta de Baja Activo Fijo                                                      | 296        |
| 4.4.13.23.  | Anexo CO – 23 - Acta De Destrucción Activo Fijo                                                | 297        |
| 4.4.13.24.  | Anexo CO – 024 - Rol de Pagos                                                                  | 298        |
| 4.4.13.25.  | Anexo CO – 025- Liquidación de Remuneración del Personal.                                      | 299        |
| 4.5.        | Indicadores de Gestión.                                                                        | 300        |
| 4.6.        | Informe de Costo – Beneficio                                                                   | 302        |
|             | <b>CONCLUSIONES.</b>                                                                           | <b>307</b> |
|             | <b>RECOMENDACIONES.</b>                                                                        | <b>309</b> |
|             | <b>BIBLIOGRAFÍA.</b>                                                                           | <b>310</b> |
|             | <b>ANEXOS</b>                                                                                  | <b>313</b> |

## INDICE DE GRÁFICOS

|    |                                                      |    |
|----|------------------------------------------------------|----|
| 1  | Importancia del Control                              | 27 |
| 2  | Elementos del Control                                | 28 |
| 3  | Bases control                                        | 29 |
| 4  | Áreas control                                        | 30 |
| 5  | Principios control                                   | 35 |
| 6  | Tipos de Control                                     | 38 |
| 7  | Técnicas control                                     | 40 |
| 8  | Proceso administrativo                               | 44 |
| 9  | Objetivos Control Interno                            | 47 |
| 10 | Limitaciones Control Interno                         | 48 |
| 11 | Actividades básicas y Riesgos Potenciales            | 53 |
| 12 | Objetivos administrativos y controles                | 54 |
| 13 | Actividad económica, la empresa y el control interno | 56 |
| 14 | Métodos de Evaluación del Control Interno            | 57 |
| 15 | Cuestionarios, ventajas y desventajas.               | 59 |
| 16 | Narrativas, ventajas y desventajas                   | 61 |
| 17 | Diagramación, ventajas y desventajas                 | 62 |
| 18 | Simbología para la Diagramación                      | 64 |
| 19 | Lista de Chequeo, ventajas y desventajas             | 65 |
| 20 | Diferencia entre el Modelo Coso y Coso ERM           | 69 |
| 21 | Componentes del Control Interno                      | 71 |
| 22 | Ambiente control                                     | 72 |
| 23 | Elementos ambiente control interno                   | 73 |
| 24 | Evaluación del Riesgo                                | 75 |
| 25 | Elementos, Control Interno                           | 80 |
| 26 | Evaluación del Riesgo                                | 86 |
| 27 | Supervisión                                          | 88 |
| 28 | Beneficios del ERM                                   | 88 |
| 29 | Relación Objetivos, Componentes y Niveles COSO       | 91 |
| 30 | Cubo COSO                                            | 96 |
| 31 | Evaluación del Riesgo                                | 97 |

## INDICE DE TABLAS

|   |                                                 |     |
|---|-------------------------------------------------|-----|
| 1 | Objetivos y Estrategias del Área administrativa | 16  |
| 2 | Tipos de Controles Softcase                     | 77  |
| 3 | Indicadores de Gestión                          | 371 |
| 4 | Evaluación Costo – Beneficio                    | 373 |

## **INDICE DE ANEXOS**

### **Anexos Departamento de Presupuestos**

|              |                                                                |     |
|--------------|----------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo DP-001 | Programación Presupuestaria.                                   | 185 |
| Anexo DP-002 | Anteproyecto de Presupuesto.                                   | 188 |
| Anexo DP-003 | Informe Consolidado de Anteproyecto de Proforma Presupuestaria | 191 |
| Anexo DP-004 | Textos de la Proforma Aprobada.                                | 193 |
| Anexo DP-005 | Certificación de Partida                                       | 194 |
| Anexo DP-006 | Ejecución Presupuestaria Quito                                 | 195 |
| Anexo DP-007 | Ejecución Presupuestaria Unidades Oncológicas                  | 197 |

### **Anexos Departamento de Administración y Caja**

|              |                                     |     |
|--------------|-------------------------------------|-----|
| Anexo CA-001 | Factura                             | 218 |
| Anexo CA-002 | Cuadre de Caja                      | 219 |
| Anexo CA-003 | Detalle de Cheques Recaudados       | 220 |
| Anexo CA-004 | Reporte de Ingresos Diarios de Caja | 221 |
| Anexo CA-005 | Planilla de Otros Ingresos          | 221 |
| Anexo CA-006 | Auxiliar de Bancos                  | 222 |

### **Anexos Departamento de Contabilidad**

|              |                                                                               |     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo CO-001 | Formulario de Solicitud de Reposición de Caja Chica.                          | 275 |
| Anexo CO-002 | Acta de Arqueo de Caja Chica.                                                 | 276 |
| Anexo CO-003 | Conciliación Bancaria                                                         | 276 |
| Anexo CO-004 | Comprobante de Ingreso                                                        | 278 |
| Anexo CO-005 | Comprobante de Egreso                                                         | 279 |
| Anexo CO-006 | Ordenadores de Gasto y Pago                                                   | 280 |
| Anexo CO-007 | Sellos de Autorización de Gasto y Pago.                                       | 281 |
| Anexo CO-008 | Formato de Factura                                                            | 282 |
| Anexo CO-009 | Comprobante de Retención                                                      | 283 |
| Anexo CO-010 | Solicitud de Requisición                                                      | 284 |
| Anexo CO-011 | Notificación de Adjudicación de Adquisiciones – Área Administrativa o Médica. | 285 |
| Anexo CO-012 | Adjudicación de Adquisiciones. Área Médica.                                   | 286 |
| Anexo CO-013 | Adjudicación de Adquisiciones. Área Administrativa                            | 287 |
| Anexo CO-014 | Registro de Control de Contratos                                              | 288 |
| Anexo CO-015 | Acta de Entrega - Recepción                                                   | 289 |
| Anexo CO-016 | Estado de Cuenta Clientes                                                     | 290 |
| Anexo CO-017 | Ingreso a Bodega                                                              | 291 |
| Anexo CO-018 | Egreso de Bodega                                                              | 292 |
| Anexo CO-019 | Acta De Baja Destrucción de Existencias.                                      | 293 |
| Anexo CO-020 | Ingreso de Activo Fijo                                                        | 294 |
| Anexo CO-021 | Acta de Entrega Recepción de Activos Fijos                                    | 295 |
| Anexo CO-022 | Acta de Baja Activo Fijo                                                      | 296 |
| Anexo CO-023 | Acta De Destrucción Activo Fijo                                               | 297 |
| Anexo CO-024 | Rol de Pagos                                                                  | 298 |
| Anexo CO-025 | Liquidación de Remuneración del Personal.                                     | 299 |

### **Anexos Generales**

|         |                                                         |     |
|---------|---------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1 | Estructura Organizacional de Solca Quito                | 306 |
| Anexo 2 | Disposiciones Generales Proforma                        | 308 |
| Anexo 3 | Instructivo Para La Toma De Inventario De Existencias   | 312 |
| Anexo 4 | Instructivo Para La Toma De Inventario De Activos Fijos | 315 |

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones, han tenido en su estructura desde siempre un arma poderosa que se denomina contabilidad, y no es mera coincidencia que las mejores o peores decisiones se tomen en los departamentos financieros.

Dichos departamentos además de tener entre su ambiente laboral a los números, tienen entrelazado en su urdimbre el poder de la empresa o institución, una pésima decisión podría llevar a la empresa a un caos absoluto, o dígame de lo contrario una decisión correcta podría incrementar y hasta mejorar cuantitativamente los ingresos de la empresas, y, entiéndase por ingresos no solo la capacidad monetaria o financiera de adquisición, sino mas bien un ingreso completo que con posteridad se puede reflejar en los éxitos de la empresa.

Ahora bien, al tener una gran responsabilidad en la información que se maneja y sin dejar de lado la cantidad de la misma urge un control de la misma, que permita identificar falencias u otro tipo de problema que suceda, lo más aplicable es que este control pueda detectar el problema y resolverlo a tiempo sin perjudicar al resto de datos. Y al ser un control debe ser un tipo de control exacto y preciso que maneje las variables cualitativas y cuantitativas, para detectar el problema a tiempo.

Como dice el viejo proverbio *el tiempo es oro*, en este caso el tiempo es dinero, y el resultado de una mala administración del tiempo resulta en una pérdida. Ahora bien, el Control Interno es importante para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades salvaguardando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la misma.

El Control Interno dentro del área financiera de una organización contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objetivo.

En la actualidad el Control Interno es un pilar principal dentro de la administración en las organizaciones, por ello la gestión efectiva depende el éxito de las organizaciones.

Se podría aseverar que una ausencia de un Sistema de Control interno provocaría: pérdida de recursos como documentación importante, fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, carecer de roles y responsabilidades bien definidas, falta de coordinación entre los diferentes procedimientos, duplicidad de funciones, falta de planeación en las actividades, falta de apego, respeto, observancia y adhesión a las políticas.

SOLCA (Sociedad de Lucha contra el Cáncer) se introduce al campo social el 7 de Diciembre de 1951, con recursos muy limitados y con grandes fines sociales siempre ha perseguido luchar en contra de un mal social denominado como cáncer. Permutando en la ciudad de Guayaquil y con ulterioridad en el hospital San Juan de Dios se trabajó siempre por el bienestar social.

Con el paso de los años SOLCA se ha constituido como el pilar anti cáncer de la sociedad, con varios hospitales en el país ha logrado posicionarse en un altar sólido y estable. Las empresas e instituciones sean cuales sean tienen su urdimbre que se asienta en los departamentos financieros, SOLCA al ser una institución privada que recibe ayuda estatal necesita de un control interno eficiente y claro, puesto que el Estado es un ente que distribuye y controla su economía. El mismo Estado maneja un control interno y es a ese control interno al que se debe buscar llegar, claro que mucho más pequeño.

Por lo anterior expuesto es imprescindible que SOLCA QUITO pueda contar con un control que le permita fomentar la calidad del trabajo, la delegación de poderes, evitar gastos innecesarios, asegurar que la institución cumpla con las leyes y regulaciones, brindar información veraz y oportuna evitando el desgaste innecesario de los recursos, contribuir a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto.

En caso que SOLCA QUITO continúe sin contar con un Control Interno adecuado tendrá consecuencias tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo, persistirán las pérdidas de documentos importantes que lleva como consecuencia los retrasos en pagos; persistirá la ausencia de coordinación entre los diferentes procedimientos que realizan los funcionarios provocando duplicidad en funciones, pérdida de tiempo y recursos materiales, por lo consecuente ineficiencia en las operaciones; además persistirá el desapego a las políticas por desconocimiento de las mismas ya que no existe una buena difusión de la información. A largo plazo, se tendrán consecuencias mucho más graves pues no se contará con información veraz y oportuna, además los empleados no tendrán una buena capacitación en cuando a sus funciones debido a que las personas que está laborando en sus puestos de trabajo lo hacen por la experiencia de los años, pero no porque existe un procedimiento escrito que pueda guiar a los próximos empleados. Como consecuencia de no contar con un control interno oportuno y adecuado provocará efectos directos dentro de los resultados pues se está perdiendo recursos tanto económicos, humanos y materiales.

Lo que motiva a realizar esta investigación es el poder aplicar los conocimientos que he venido adquiriendo a través de mi carrera en la empresa en la cual estoy laborando, misma que tiene varias deficiencias por falta de control interno.

Para superar estas deficiencias y contribuir al desarrollo de la institución es necesario el proponer modelo de sistema de control interno para el Departamento Financiero de Solca Quito para mejorar su funcionamiento y salvaguardar los recursos de la misma.

Un sistema de control interno diseñado específicamente para el área financiera para Solca, permitirá a la institución detectar oportunamente desviaciones de procedimientos, brindará mayor seguridad de la información, se cumplirán las políticas establecidas por la alta dirección, se salvaguardará los activos de la empresa, se evitara o reducirá la posibilidad de fraudes, se promoverá la eficiencia y eficacia de las operaciones.

El presente trabajo investigativo desarrolla un modelo de Sistema de Control Interno, que consta de cuatro capítulos. El Primer capítulo menciona las instituciones de salud en el Ecuador, su estructura, las regulaciones, así como los problemas que

enfrentan las mismas. Además se menciona de manera general la historia de SOLCA así como su organización.

El Segundo Capítulo es un sustento teórico del presente trabajo, específicamente enfatiza en todos los aspectos del control y control interno. Definiciones básicas que servirán en el resto del sustento teórico de la tesis.

En el Tercer Capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual del Departamento Financiero de SOLCA, aplicando matrices de riesgo que permitirán establecer procesos críticos, con el objetivo de identificar los desequilibrios que se estén presentando.

El Cuarto Capítulo se desarrolla el Sistema de Control Interno para SOLCA Núcleo de Quito. El análisis de los procesos conducirá a plantear propuestas de mejoras enfocadas a la reducción de las actividades innecesarias y de aquellas que no aportaban valor agregado, así como de su revisión periódica y evaluación de los mismos. Además se propone indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de los procesos. El último Capítulo expone las conclusiones y recomendaciones del trabajo de tesis. Y finalmente se expone las referencias bibliográficas.

## CAPITULO 1

### 1. Antecedentes

#### 1.1. Las Instituciones de Salud en el Ecuador

##### 1.1.1. Definición de Institución de Salud

Según el *Diccionario de la Lengua Española*, la palabra institución viene del latín *instituo*, cuyos significados son, entre otros: *“organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente”*.

Según la definición de Organización Mundial de la Salud realizada en su constitución de 1946, la palabra salud viene del latín *"salus, -ūtis"*, y significado es:

“Salud es el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de infecciones o enfermedades. El goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano sin distinción de raza, religión, ideología política o condición económica o social”.<sup>1</sup>

La definición de salud, también está contemplada en la Ley Orgánica de Salud del Ecuador, capítulo 1 del derecho a la salud y su protección Art.3 en la cual denomina a la salud de la siguiente forma:

La salud es el completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransigible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado: y, el resultado de un proceso colectivo de interacción donde Estado, sociedad, familia e individuos convergen para la construcción de ambientes, entornos y estilos de vida saludables.

---

<sup>1</sup> OMS , " Constitución de la Organización Mundial de la Salud", Génova, 1946.

Por lo tanto, una institución de salud podría definirse como el lugar o hábitat, donde se procede a realizar, investigar, gestionar, analizar los beneficios, que van a ser orientados a la eficiencia y eficacia de los procesos y tratamientos de salud, entendiéndose esto como un trabajo mancomunado de especialistas que están dispuestos a velar por el bienestar social, sea este caso el patrocinio de la salud. En síntesis, una institución de salud se podría entender como un lugar físico que desempeña la función de atender a los enfermos, para proporcionar el diagnóstico y tratamiento que estos necesitan y así precautelar el bienestar físico, mental y social del ser humano.

### **1.1.2. Estructura de una Institución de Salud**

La estructura de una institución de salud está especialmente diseñada para cumplir las funciones de prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Si consideramos a una institución médica en su conjunto, como un sistema, éste está compuesto por varios sub-sistemas que interactúan entre sí en forma dinámica.

#### ***Los 4 tipos ideales de sistemas de salud***

En el curso del siglo veinte existieron tres tipos de sistemas de salud que fueron modelos ó paradigmas para una importante diversidad de países, por lo que se los denominó "tipos ideales", por la clara diferencia de concepción y atención de la salud que se advierte entre ellos y los valores que los fundamentan:

***El Modelo de Servicios Nacionales de Salud (SNS):*** Es uno de los modelos clásicos de atención de la salud. El sistema se caracteriza por tener financiación pública con recursos procedentes de impuestos y acceso universal a los servicios que son provistos por proveedores públicos.

***El Modelo de Sistemas de Seguridad Social:*** se caracteriza por un protagonismo no tan estatal, una gestión mucho más descentralizada y una organización basada más en la regulación que en la planificación. La financiación es por aportes y contribuciones de los empresarios y de los trabajadores, por lo general obligatorios.

***Los Modelos Basados en el Financiamiento Privado:*** Se trata de sistemas de voluntarios. Tienen una organización fragmentada, descentralizada y con escasa regulación pública.

***Los Modelos Mixtos:*** Son los que combinan la participación del Estado en la Prestación del servicio, con el de entidades intermedias, mutuales u Obras sociales y permite la asistencia del sector privado a través de los seguros privados de salud ó las empresas de "medicina prepaga"<sup>2</sup>.

A continuación se mencionará la forma subestructura dinámica de los sistemas mismos

- Sistema Asistencial.
- Sistema Administrativo Contable.
- Sistema Gerencial.
- Sistema de Información (Informático)
- Sistema Técnico
- Sistema de Docencia e Investigación.

**Sistema Asistencial:** engloba a todas las áreas del hospital que tienen una función asistencial, es decir atención directa del paciente por parte de profesionales del equipo de salud.

---

<sup>2</sup> MANCA, Yamila y otros, Administración de un hospital, <http://www.monografias.com/trabajos60/administracion-hospital-publico/administracion-hospital-publico2.shtml>

**Sistema Administrativo Contable:** este sistema tiene que ver con las tareas administrativas de un hospital. En sí toda oficina que trabaja con el público en algún proceso o trámite con documentación, es una oficina administrativa. El área contable del hospital se encarga primariamente de la facturación, registros contables e informes.

**Sistema Gerencial:** está compuesto según los hospitales por gerencias o Direcciones.

**Sistemas de Información:** se refiere al sistema informático que tiene el hospital y que soporta su funcionamiento en redes de computadoras y programas diseñados especialmente para el correcto funcionamiento de todas las áreas.

**Sistema Técnico:** engloba a todas las dependencias que proveen soporte, mantenimiento preventivo en una institución.

**Sistema de Docencia e Investigación:** La docencia en un hospital es un punto clave en la formación de profesionales. La docencia y la investigación están ligadas en varios aspectos. Muchos hospitales poseen sistemas de capacitación y formación de nuevos profesionales con residencias programas bien organizadas para que el nuevo profesional del equipo de salud obtenga la mejor formación posible<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Enciclopedia Wikipedia, Hospital, <http://es.wikipedia.org/wiki/Hospital>

### **1.1.3. Regulación de las instituciones de salud.**

Las instituciones dedicadas a brindar servicios de salud están regidas por varias leyes, políticas, normas, regulaciones, códigos entre otros, emanadas por la autoridad competente.

Las principales regulaciones que rigen a las instituciones de salud son:

- La Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Salud
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud
- Ley de Trasplante de órganos y tejidos
- Ley de maternidad gratuita y atención a la infancia
- Ley de fomento, apoyo y protección a la lactancia materna
- Ley de derechos y amparo al paciente
- Ley de importación y comercialización y expendio de medicamentos genéricos de uso humano.
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Gestión Ambiental
- Ley de Régimen Municipal
- Reglamento de Manejo de desechos sólidos en los establecimientos de salud de la república del Ecuador.
- Código de Trabajo
- Reglamento general de Riesgos de Trabajo.
- Norma Técnica Ecuatoriana INEN 439 [colores, señales y símbolos de seguridad], entre otros.

## **1.2. Sociedad de Lucha Contra el CANCER**

### **1.2.1. Reseña Histórica**

#### **1.2.1.1. Historia del Cáncer en el Ecuador**

- **Siglo XVII**

Eugenio Espejo (1747-1795), Médico, periodista, abogado, teólogo, bibliotecario, maestro, biólogo, sociólogo, políglota y político. Las líneas que ha legado Espejo sobre el cáncer demuestran preocupación por reconocerlo en el útero por medio de observaciones anatómicas; además, debió creer en la naturaleza microbiana del cáncer y, por lo tanto, en la contagiosidad de éste cuando dice: "Pero debemos traer a la memoria que en las gangrenas y en el Cáncer se hallan en muchedumbre los insectos". De sus estudios quedan bien diferenciadas las metrorragias profusas del cáncer uterino y las metrorragias benignas.

- **1871**

El Dr. Honorato Chiriboga, médico quiteño, publica un detallado estudio, en donde concluye que en las enfermedades cancerosas, el condurando (bejuco del Cóndor) es tal vez el específico más adecuado.

- **1873 – 1874**

Los doctores Ettienne Gayraud y Domingo Domec, médicos franceses, visitan el Ecuador atendiendo el llamado de Gabriel García Moreno, Presidente del Ecuador, con el objetivo de organizar estudios científicos que para la época eran escasos y promover la enseñanza de la anatomía, fisiología y técnicas quirúrgicas. Luego, a su retorno a Francia describen en un relato todas las experiencias y observaciones que tuvieron en el país, destacando las enfermedades más importantes y hacer un análisis del cáncer en el Ecuador, enfatizando el carácter no contagioso de la enfermedad y descubriendo diversos tipos de carcinomas como los carcinomas cutáneos, epiteloma de labios, cáncer uterino, cáncer de seno, cáncer de maxilar superior, entre otros.

- **1940**

El Dr. Juan Tanca Marengo fija como meta personal el conseguir se preste mayor atención a la lucha contra el cáncer, que se notaba iba en aumento a nivel mundial y nacional.

- **1947**

El Dr. Modesto Carbo Noboa publica “El germen específico del cáncer” atribuyendo este carácter a un protozoo que lo denominó Carcinozoon Aequatorianum, hipótesis que no pudo pasar las pruebas de rigor científico.

Se funda en Quito la Sociedad o Liga Anticancerosa, de cuyas actividades muy poco se conoce hasta el momento.

- **1948**

La Junta de Beneficencia decide emprender la campaña contra el cáncer y destina para este fin un edificio, designado como coordinador al Dr. Leopoldo Izquieta Pérez. Se presentan dificultades y el proyecto no progresa.

- **1950**

La Junta de Beneficencia nombra una comisión, integrada por los doctores José Vicente Trujillo, Teodoro Maldonado Carbo, Juan Tanca Marengo y Luis F. Cornejo Gómez.

El Dr. Juan T. Marengo hace un análisis estadístico de lo que sucede con el cáncer tanto en los Estados Unidos como en el Ecuador, escogiendo para este fin el cáncer gástrico, ya que señalaba que su evolución se superpone a la del cáncer de próstata, pulmón y en cierto modo, al cáncer de mama y útero; además, señala que todo lo que se establezca del carcinoma gástrico puede ser aplicado a otros malignomas viscerales.

- **1951**

En comunicación a la Sociedad Médico Quirúrgica del Guayas, el Dr. Juan Tanca Marengo, expone: “... De modo que con toda holgura podemos considerar... que no menos de 1000 personas han muerto por carcinoma gástrico durante los últimos cuatro años en el Ecuador. Ahora bien, la mortalidad global por cáncer en el Ecuador, ha alcanzado en el mismo lapso la tasa de 2019 personas en las capitales de provincia, en consecuencia, la mortalidad por carcinoma gástrico contribuye aproximadamente el 50% de la letalidad general por cáncer...”

El Dr. Juan Tanca Marengo concibe la idea de crear un organismo dedicado a la lucha contra el cáncer.

- **8 de noviembre de 1951**

Para proponer el proyecto, el Dr. Tanca Marengo invita a una reunión el consultorio del Dr. Gustavo Adolfo Fassio; en la cual, se conforma el primer directorio. Así, el Dr. Tanca Marengo fue elegido como Presidente, se nombró como Vicepresidente al Sr. Augusto Dillón Valdés, como segundo Vicepresidente al Dr. José de Rubira Ramos (representante de la Honorable Junta de Beneficencia), al Dr. Raúl Clemente Huerta Rendón como Secretario y los demás asistentes como vocales, éstos eran el Dr. Gustavo Fassio, Sr. Ernesto Jouvin Cisneros, Dr., Eduardo Ortega M. (Presidente de la Sociedad Médico Quirúrgica del Guayas), Dr. Armando Pareja Coronel (Presidente de la Sociedad de Medicina Interna) y el Sr. Gustavo Vallarino Febres Cordero.

- **7 de diciembre de 1951**

Fundación de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer (SOLCA)

- **1953**

Mediante acuerdo ministerial se añade a la sigla la frase: “del Ecuador”

- **Noviembre de 1953**

En Ley en el Registro Oficial N° 362, el Congreso de la República del Ecuador decreta: Artículo 1.-“Encargar a la Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador, SOLCA, la conducción de la campaña anticancerosa en todo el país bajo la dirección y vigilancia del Ministerio de Previsión Social”.

Artículo 4.- “Asígnese en el presupuesto ordinario de la nación la cantidad de un millón de sucres, que SOLCA los invertirá en cumplir labores anticancerosas que beneficien a todo el país”

Luego, este decreto, recibe el “ejecútese” del Presidente José María Velasco Ibarra.

- **Del 21 de septiembre al 3 de octubre de 1953**

Se realiza el primer Curso de Cancerología en el Ecuador, en el cual participaron 30 profesionales de Guayaquil y 30 provenientes del resto del país. Asistieron como profesores eminencias de la época los doctores Rahausen, Mella Veloso de Chile, el Dr. Juan Picena de Argentina, célebre por sus conocimientos de patología.

- **20 de abril de 1954**

Abre sus puertas el Instituto Mercedes Santiestévan de Sánchez Bruno, constituyéndose en el primer centro de atención cancerológica en el Ecuador.

- **1956**

Se crea el Comité de Damas de SOLCA, que desde su inicio tuvo a su cargo ayudar a la consecución de fondos para la lucha contra el cáncer.

- **22 de diciembre de 1959**

La Dirección General del Trabajo, aprueba las reformas a los Estatutos de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador (SOLCA) domiciliada en la ciudad de Guayaquil, aprobados mediante acuerdo N° 5002 de 21 de diciembre fueron inscritos en el Registro 12 en el folio 31, con el N°530. En los Estatutos se define a SOLCA como una “Sociedad de derecho privado y de servicio público”.

- **1980**

Con el Decreto N° 102, se crea una renta para SOLCA a través de un impuesto sobre las operaciones de préstamos y descuentos efectuados con las instituciones financieras, permitiendo un crecimiento significativo de la Institución.

- **1990**

Se realiza una reasignación de los fondos, mencionados anteriormente, en función de la población a cubrir por los Núcleos. Inicia el funcionamiento de los Núcleos de manera independiente.

- **Diciembre del 2008**

Mediante Decreto Ejecutivo se derogó el impuesto a las operaciones de crédito que servían para el financiamiento de SOLCA, y el estado pasa hacerse cargo de SOLCA<sup>4</sup>.

#### **1.2.1.2.SOLCA, Reseña Histórica**

En la década de los años cuarenta, el Sr. Dr. Juan Tanca Marengo, distinguido médico y humanista Guayaquileño, preocupado por la Salud Pública y en consideración a la gran incidencia de las enfermedades cancerosas, concibió la

---

<sup>4</sup>TANCA Campozano J; y otros. *El Cóndor, la Serpiente y el Colibrí, la OPS-OMS y la salud pública en el Ecuador del siglo XX. Ecuador: Representación OPS-OMS*. Rodrigo Fierro Benítez y otros editores. 1era. Edición. Pag. 153-156. 2002

necesidad de difundir conocimientos oncológicos a los estudiantes de medicina y médicos en general, a fin de establecer campañas de prevención y curación de esta enfermedad, a través de la creación de una Institución dedicada a la Lucha Contra el Cáncer en el Ecuador.

El 7 de diciembre de 1951, se reúne con un grupo de colegas y amigos para fundar una de las obras de Salud Pública, de más trascendencia nacional, LA SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CÁNCER DEL ECUADOR S.O.L.C.A.

De acuerdo con lo establecido por el Decreto Legislativo del 15 de octubre de 1953, publicado en el Registro Oficial No. 362 del 12 de noviembre de ese año, SOLCA tiene a su cargo la conducción de la lucha contra el cáncer en todo el país.

El 20 de abril de 1954 S.O.L.C.A. inaugura el primer Dispensario para atención de enfermos de cáncer en el Ecuador, con el nombre de "Instituto Mercedes Santistevan de Sánchez Bruno", en honor de la benefactora que destinó un legado económico a la Junta de Beneficencia de Guayaquil. El edificio fue cedido posteriormente en comodato a S.O.L.C.A.

El Dr. Julio Enrique Paredes, en comunicación suscrita el 30 de agosto de 1954, informa al Dr. Juan Tanca Marengo que el 23 de julio de ese año, en el Salón de la Ciudad, tuvo lugar la sesión de instalación de SOLCA, Núcleo de Quito, asignando como área de responsabilidad el centro norte del país que comprendía las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Napo, Pastaza, Sucumbíos.

En su iniciación, estaba dotado de los Servicios de Consulta Externa, Radiodiagnóstico, Anatomía Patológica, Radioterapia, Laboratorio Clínico elemental, (el Instituto Nacional de Higiene prestaba servicios complementarios de laboratorio) Endoscopía, Servicio Social, Secretaría, Administración, y un pequeño

espacio para hospitalización del día. En el piso alto, se acondicionó una sala de conferencias, que se utilizó activamente con la venida de importantes especialistas nacionales y extranjeros.

En el año 1957 se inauguró la hospitalización con una sala general de 20 camas; a la que posteriormente se agregó la de mujeres con 10 camas, el Departamento de Radioterapia y el Departamento de Cirugía; habiéndose trabajado con gran eficiencia y determinación en ese pequeño hospital cumpliendo con nuestros enfermos hasta el año de 1990.

La gran demanda de pacientes, la estrechez, y lo poco funcional del lugar, planteó la necesidad de construir un edificio que permitiera cumplir con los requerimientos de los enfermos. Se adquirió de la Junta de Beneficencia un terreno de 5.000 mts<sup>2</sup>, ubicado en la Av. Pedro J. Menéndez Gilbert. Después de algunas dificultades en su construcción, se edificó un moderno Hospital y oficinas administrativas.

SOLCA, Núcleo de Quito, luego de conseguir los fondos necesarios, inicia sus actividades en el antiguo local del anfiteatro de la Facultad de Medicina de la Universidad Central, en pleno centro de la ciudad, junto al antiguo Hospital San Juan de Dios. En 1963, se consigue que el viejo Hospital San Juan de Dios cediera una de sus salas para atender a los enfermos con cáncer y un quirófano para operar a los pacientes.

En 1972, la situación se agrava con el derrumbe del pabellón que ocupaba SOLCA en el Hospital San Juan de Dios, lo cual obligó a suspender, durante varios meses, la hospitalización y los tratamientos quirúrgicos hasta que los Directivos resolvieron arrendar un local en una clínica privada, en donde se continuó trabajando; y, posteriormente se consigue un local en el Hospital Eugenio Espejo.

En esta situación, asume la Presidencia el Sr. Gral. Solón Espinosa Ayala y se inicia la búsqueda de un local propio. Así, se consigue en la Av. de los Shyris una casa, iniciando sus actividades con cuatro consultas, laboratorios, rayos X, nueve camas, quirófano, entre otros; logrando con esto, cierta estabilidad en el trabajo de la Institución.

En 1990, comienza a gestarse la idea de construir un hospital acorde a las necesidades de pacientes con neoplasias malignas. En 1995, se convocó por la prensa la construcción de la obra civil, instalaciones y equipamiento fijo. El 16 de agosto de 1996, se inició la construcción del nuevo hospital.

A partir del 3 de enero del 2000, el Hospital Oncológico Solón Espinosa Ayala abre sus puertas con una atención integral.

En el año 2009, la Institución cumplió 55 años de existencia, en los cuales, se ha ido construyendo la actual organización con el esfuerzo y mucha dedicación de autoridades, directivos, profesionales médicos y paramédicos, personal administrativo y de servicios, que permite brindar a la sociedad ecuatoriana programas de prevención, diagnóstico, tratamiento y cuidado paliativo de una de las patologías más graves que padece el ser humano. En la actualidad, SOLCA Núcleo de Quito, es un hospital moderno, con amplias instalaciones.<sup>5</sup>

### **Políticas de Solca relacionadas con el Área Administrativa**

En los aspectos administrativos de las Políticas de Salud de Solca se incluyen la obtención de recursos económicos suficientes para desarrollar la Campaña contra el cáncer y el perfeccionamiento de la estructura administrativa.

---

<sup>5</sup> Solca Quito; Historia y Memoria, <http://www.solcaquito.org/content/view/8/19/>

A fin de cumplir con el objetivo de desarrollar eficientemente la Campaña contra el cáncer, Solca incluye dentro de su política Institucional el constante mejoramiento de su estructura administrativa. Mediante:

a.) Búsqueda y consolidación de un sistema administrativo coherente, que permita la ágil y oportuna realización de los requerimientos de los servicios hospitalarios.

b.) El control administrativo financiero de sus recursos observando las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias correspondientes.

c.) La capacitación de su personal para que cumplan eficientemente las tareas encomendadas.

d.) La utilización de la informática para optimizar su funcionamiento.

Para ello, Solca obtiene:

3-1 Recursos económicos a través de:

a.) Asignación trimestral anticipada del Gobierno Central

b.) Autogestión:

- Colectas públicas a través del Comité de Damas.
- Cobro de servicios.<sup>6</sup>

### **1.2.2. Filosofía Organizacional**

#### **a) Misión**

La razón de ser de SOLCA, Núcleo de Quito es la siguiente:

Conducir en su jurisdicción la lucha contra el cáncer, a través de la promoción, educación, prevención, diagnóstico precoz y tratamiento oportuno, con el fin de, disminuir la morbi-mortalidad y brindarle una mejor calidad de vida al paciente<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> SOLCA, historia y memoria <http://www.solca.med.ec/htm/PoliticSalud.htm>

<sup>7</sup>Plan estratégico SOLCA QUITO 2008-2012, p.2.

**b) Visión**

El ideal de SOLCA, Núcleo de Quito es:

Mantenerse como una Institución moderna, modelo y líder en la lucha contra el cáncer, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad; por su alta especialización, su elevado nivel científico y tecnológico; por su excelencia en el servicio y atención al paciente, por su gestión transparente, su actividad docente; y por su contribución a la formulación de políticas y normas sobre la materia para la preservación de la salud pública<sup>8</sup>.

**c) Razón Social**

La Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador, SOLCA, Núcleo de Quito tiene a su cargo la conducción de la lucha contra el cáncer en todo el país, constituyéndose en una entidad médica, autónoma que goza de personería jurídica, de derecho privado que sin fines de lucro, se orienta al servicio social<sup>9</sup>.

**d) Valores**

- Integridad y ética.
- Honestidad y transparencia.
- Compromiso con el paciente.
- Respeto a los derechos del paciente ante el dolor, Enfermedad y el sufrimiento.
- Atención humana y personalizada al paciente.
- Lealtad y compromiso con la institución.
- Vocación de servicio frente a la comunidad.
- Perseverancia en la lucha contra el cáncer<sup>10</sup>.

**e) Objetivos y estrategias del Área Administrativa**

Los objetivos y estrategias del área administrativa de SOLCA Núcleo de Quito son tomados del Plan estratégico de Solca Núcleo de Quito vigente hasta el año 2012, el cual está evidenciado en la siguiente tabla.

---

<sup>8</sup>Ídem.

<sup>9</sup> Ídem.

<sup>10</sup> Ídem

**Tabla N°1**

**Objetivos y Estrategias del Área Administrativa**

| <b><u>ÁREA ADMINISTRATIVA</u></b>                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>                                                                                                       | <b>ESTRATEGIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>1.- Conseguir que la institución disponga de un marco legal adecuado que facilite su gestión</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar y mantener la legislación vigente referente a la Institución.</li> <li>• Generar propuestas.</li> <li>• Promover la aprobación de las propuestas.</li> <li>• Divulgar la nueva legislación.</li> </ul>                                                                                                                                    |
| <b>2.- Formular y mantener actualizadas las políticas, reglamentos, normas y procedimientos debidamente aprobados</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación actual.</li> <li>• Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios.</li> <li>• Generar propuestas.</li> <li>• Promover la aprobación de propuestas.</li> <li>• Divulgar el contenido de los documentos para su implantación.</li> </ul>                                                                                  |
| <b>3.- Adecuar y optimizar la estructura Orgánica – funcional</b>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el Plan Estratégico vigente.</li> <li>• Determinar las necesidades de ajustes a la estructura orgánica.</li> <li>• Generar, de ser necesario, propuestas alternativas para la nueva estructura orgánica – funcional.</li> <li>• Promover la aprobación, implantación y divulgación de la nueva estructura orgánica – funcional.</li> </ul> |

| OBJETIVO                                                                                                             | ESTRATÉGIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4.- Establecer y mantener procedimientos eficientes y efectivos para apoyar las actividades de la institución</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar y difundir el Plan Estratégico.</li> <li>• Estructurar planes operativos anuales.</li> <li>• Desarrollar e implementar un Plan de Manejo Ambiental.</li> <li>• Diseñar sistemas de seguimiento y evaluación.</li> <li>• Evaluar periódicamente el cumplimiento de los planes.</li> <li>• Establecer indicadores de gestión.</li> </ul>                                               |
| <b>5.- Implantar un sistema integral de información institucional</b>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular un sistema Institucional de información técnica, administrativa y financiera.</li> <li>• Incorporar alta tecnología, tomando en cuenta su costo – beneficio.</li> <li>• Definir las aplicaciones tecnológicas y organizacionales de informática.</li> <li>• Elaborar y mantener un plan de desarrollo informático institucional.</li> <li>• Definir sistemas integrados.</li> </ul> |
| <b>6.- Lograr autosuficiencia en la gestión institucional</b>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el Plan de Desarrollo Institucional.</li> <li>• Generar proyectos para la consecución de recursos.</li> <li>• Realizar periódicamente investigaciones de mercado.</li> <li>• Establecer los costos de los servicios hospitalarios.</li> <li>• Mantener actualizados los estudios y aplicar tarifas diferenciadas.</li> </ul>                                                         |

| OBJETIVO                                                                            | ESTRATÉGIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7.- Implementar centros de atención oncológica en el área de responsabilidad</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar Planes Operativos y de inversión.</li> <li>• Construir, ampliar y/o remodelar los centros de atención.</li> <li>• Contratar y capacitar el personal necesario para satisfacer la demanda.</li> <li>• Adquirir los equipos necesarios para la operación.</li> </ul> |

**Fuente:** Ídem

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

### **1.2.3. Organización estructural y funcional de Solca Núcleo de Quito**

La estructura orgánica de SOLCA Núcleo de Quito refleja en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación, como se indica en el **Anexo 1**.

Para el cumplimiento de su misión y objetivos, SOLCA, Núcleo de Quito, estará integrada por órganos de carácter Directivo, Ejecutivo, Asesor, De Apoyo, Operativo y Desconcentrado <sup>11</sup> detallados a continuación.

#### **1. Nivel Ejecutivo**

Este nivel está constituido por el Consejo Directivo, integrado, a su vez, por:

**1.1.** Sindicatura

**1.2.** Comités y Comisiones; y,

**1.3.** Secretaría

<sup>11</sup> Estructura Orgánico Funcional de SOLCA, Núcleo de Quito, Estructura Orgánica y Organigrama Estructural, Art.1, aprobada con Resolución N° 07-09 por el Consejo Directivo en sesión del 5 de febrero del 2009

## **2. Nivel Ejecutivo**

Constituyen orgánica de este nivel:

- 2.1.** Comité Ejecutivo;
- 2.2.** Presidencia; y,
- 2.3.** Dirección Ejecutiva.

## **3. Nivel Asesor**

Son unidades asesoras:

- 3.1.** Auditoría Médica;
- 3.2.** Auditoría Interna;
- 3.3.** Planificación y Desarrollo Organizacional;
- 3.4.** Asesoría Jurídica; e,
- 3.5.** Informática

## **4. Nivel de Apoyo**

El nivel de apoyo esté constituido por:

**4.1.** Departamento Administrativo, integrado por las unidades de:

- 4.1.1.** Recurso Humanos
- 4.1.2.** Seguridad e Higiene del Trabajo y Servicios Generales; y,
- 4.1.3.** Abastecimiento.

**4.2.** Departamento Financiero, integrado por las unidades de:

- 4.2.1.** Presupuesto
- 4.2.2.** Administración y Caja; y,
- 4.2.3.** Contabilidad.

## **5. Nivel Operativo:**

**5.1.** Promoción de la Salud y prevención del Cáncer;

**5.2.** Dirección Médica del Hospital, conformada a su vez, por:

**5.2.1.** Los cuerpos colegiados siguientes:

- 5.2.1.1.** Comités Asesores; y,
- 5.2.1.2.** Consejo Técnico.

**5.2.2.** Las unidades auxiliares de:

- 5.2.2.1.** Registro Hospitalario de Tumores;
- 5.2.2.2.** Residencia Médica;
- 5.2.2.3.** Admisión y Estadística;
- 5.2.2.4.** Docencia e Investigación;
- 5.2.2.5.** Farmacia;
- 5.2.2.6.** Trabajo Social;
- 5.2.2.7.** Nutrición y Dietética; y,
- 5.2.2.8.** Enfermería

### **5.2.3. Los Departamentos de:**

#### **5.2.3.1. Clínica, que cuenta con las unidades de:**

- 5.2.3.1.1.** Pre consulta
- 5.2.3.1.2.** Medicina Interna
- 5.2.3.1.3.** Oncología Clínica
- 5.2.3.1.4.** Gastroenterología
- 5.2.3.1.5.** Pediatría Oncológica
- 5.2.3.1.6.** Neumología
- 5.2.3.1.7.** Psiquiatría;
- 5.2.3.1.8.** Cuidados Intensivos; y,
- 5.2.3.1.9.** Cuidados Paliativos.
- 5.2.3.1.10.** Infectología

#### **5.2.3.2. Imagenología, que cuenta con las unidades de:**

- 5.2.3.2.1.** Ecografía
- 5.2.3.2.2.** Tomografía Axial Computarizada (TAC)
- 5.2.3.2.3.** Rayos X; y,
- 5.2.3.2.4.** Mamografía.

#### **5.2.3.3. Medicina Nuclear**

#### **5.2.3.4. Radioncología, que cuenta con las unidades de:**

- 5.2.3.4.1.** Teleterapia;
- 5.2.3.4.2.** Braquiterapia; y,
- 5.2.3.4.3.** Física Médica.

#### **5.2.3.5. Banco de Sangre**

#### **5.2.3.6. Laboratorios, que cuentan con las unidades de:**

- 5.2.3.6.1.** Clínico;
- 5.2.3.6.2.** Citología;
- 5.2.3.6.3.** Patología; y,
- 5.2.3.6.4.** Genética

#### **5.2.3.7. Cirugía, que cuenta con las unidades de:**

- 5.2.3.7.1.** Emergencias;
- 5.2.3.7.2.** Anestesiología;
- 5.2.3.7.3.** Cabeza, Cuello y Piel;
- 5.2.3.7.4.** Mastología y Melanomas;
- 5.2.3.7.5.** Tumores Mixtos;
- 5.2.3.7.6.** Urología;
- 5.2.3.7.7.** Ortopedia;

- 5.2.3.7.8.** Neurocirugía;
- 5.2.3.7.9.** Ginecología;
- 5.2.3.7.10.** Pediatría; y,
- 5.2.3.7.11.** Medicina Física.

### **5.3. Registro Nacional de Tumores**

## **6. NIVEL DESCONCENTRADO**

Este nivel está constituido por las siguientes unidades que funcionan geográficamente desconcentradas:

- 6.1.** Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo;
- 6.2.** Unidad Oncológica SOLCA Tungurahua;
- 6.3.** Unidad Oncológica SOLCA Imbabura;
- 6.4.** Unidad Oncológica SOLCA Santo Domingo;
- 6.5.** Unidad Oncológica SOLCA Sucumbíos

## **CAPITULO 2**

### **2. Control Interno**

#### **2.1.Control**

##### **2.1.1. Conceptos de Control**

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados".<sup>12</sup>

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surge la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos<sup>13</sup>.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la optima utilización de los recursos<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup>SUN TZU. El arte de la guerra. Ed. Kier. Buenos Aires. 1990.

<sup>13</sup>LOZANO, Arvey, Estrategia y dirección estratégica, Año, 2009  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

<sup>14</sup> ORTIZ, Carlos, y otros, El Control como fase del proceso administrativo,  
<http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>

Según varios diccionarios en español la palabra control se la define de la siguiente manera:

Control es un nombre que proviene del francés controle y tiene diversos significados: (1) comprobación, inspección, fiscalización, intervención; (2) dominio, mando, preponderancia; (3) oficina, despacho, dependencia, etc., donde se controla; (4) torre de control; (5) puesto de control; (6) regulación, manual o automática, sobre un sistema; (7) mando o dispositivo de regulación; (8) tablero donde se encuentran los mandos<sup>15</sup>.

“Control es la actitud de enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidas”<sup>16</sup>

En síntesis se puede definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.<sup>17</sup>

El control es un proceso ordenado que toma en cuenta normas, medidas, compara y construye acciones, es decir que mediante el control se pueden medir estándares para el desempeño, desviar posibles errores y corregirlos para lograr el proceso de planeación. Si tomamos en cuenta el proceso de planeación logramos observar áreas como la planeación, organización, dirección y control. Estas fases en el proyecto son sumamente importantes ya que de cada una de ellas depende el éxito del proyecto.

---

<sup>15</sup> Real Academia Española (1992). Diccionario de la Lengua Española. Vigésima primera edición. Madrid, p. 561.

<sup>16</sup> OCÉNO. Diccionario de Administración y Finanzas, Grupo Editorial OCÉANO, p.122

<sup>17</sup> ORTIZ, Carlos y Otros, Art. Cit.

En nuestra área nos interesa elevar el control a los medios regulatorios de la empresa, y crear la figura del controlador, mismo que acompaña las decisiones y el desempeño de la empresa. El control diseña sistemas de flujos continuos de un sistema en su totalidad, como por ejemplo en la industria petrolífera y/o petroquímica el control detecta cualquier desviación normal de un patrón y lo corrige a tiempo.

En el sentido común control está asociado a restringir, coartar, limitar, dirigir, manipular e inhibir, sin embargo la palabra control es mucho más amplia en el sentido estricto puesto que el control nos sirve para:

- o Crear calidad
- o Enfrentar el cambio
- o Producir ciclos rápidos
- o Agregar valor
- o Facilitar la delegación y el trabajo en equipo<sup>18</sup>

El control ayuda a *planear, organizar, hacer, evaluar, mejorar*. Al plantearse objetivos se toma en cuenta lo que quiere lograr la empresa, los que conllevaran a cumplir metas, esto obliga a detallar el cómo. El hacer viene a ser poner en la praxis lo que se planificó, el evaluar es comparar la información, la mejora es poner en la praxis las medidas que resolverán las desviaciones encontradas en el proceso.<sup>19</sup>

En el contexto organizacional el concepto de control ha sido definido por varios expedidos de las ciencias administrativas como son las siguientes:

“El control es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los eventos se ajustan a los planes. Por lo tanto mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y, al poner en movimiento las acciones para corregir las desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se alcanzan por sí mismos.”

***Koontz y O'Donnell,***

---

<sup>18</sup> Ídem.

<sup>19</sup> Ídem.

“El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.”

***Burt K. Scanlan.***

“Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.”

***Eckles, Carmichael***

“Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.”

***George R. Terry***

“La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.”

***Robert C. Appleby***

En general, las definiciones planteadas por los diferentes diccionarios y estudiosos de las ciencias, tienen en común que el control mide y corrige diferentes aspectos. Por lo tanto se puede concluir que el Control dentro de una organización es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas dirigidas todo nivel de la organización a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar el cumplimiento de los objetivos, de ahí que el control es una función administrativa primordial que permite verificar, constatar, medir y cerciorarse que una actividad, proceso, unidad o elemento del sistema está cumpliendo con los objetivos planteados, caso contrario aplicar medidas correctivas necesarias para evitar futuros errores, retrasos o problemas ocasionados por dicha desviación\*<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> **Desviación** son las diferencias que surge entre la cantidad presupuestada y la cantidad que finalmente resulta; o entre la ejecución y la planeación de estándares tanto cualitativos como cuantitativos, <http://www.aulafacil.com/Contabcoste/Lecc-19.htm>.

### **Características del Control**

El control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos y por ello debe reunir ciertas características para ser efectivo.

**Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.** Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia, la función de control no puede suplir una organización precaria.

**Oportunidad.** Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, lo ideal es que las descubra antes de que se produzcan pues el control es será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

**Accesibilidad.** Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas crean confusiones.

**Ubicación estratégica.** Es imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.<sup>21</sup>

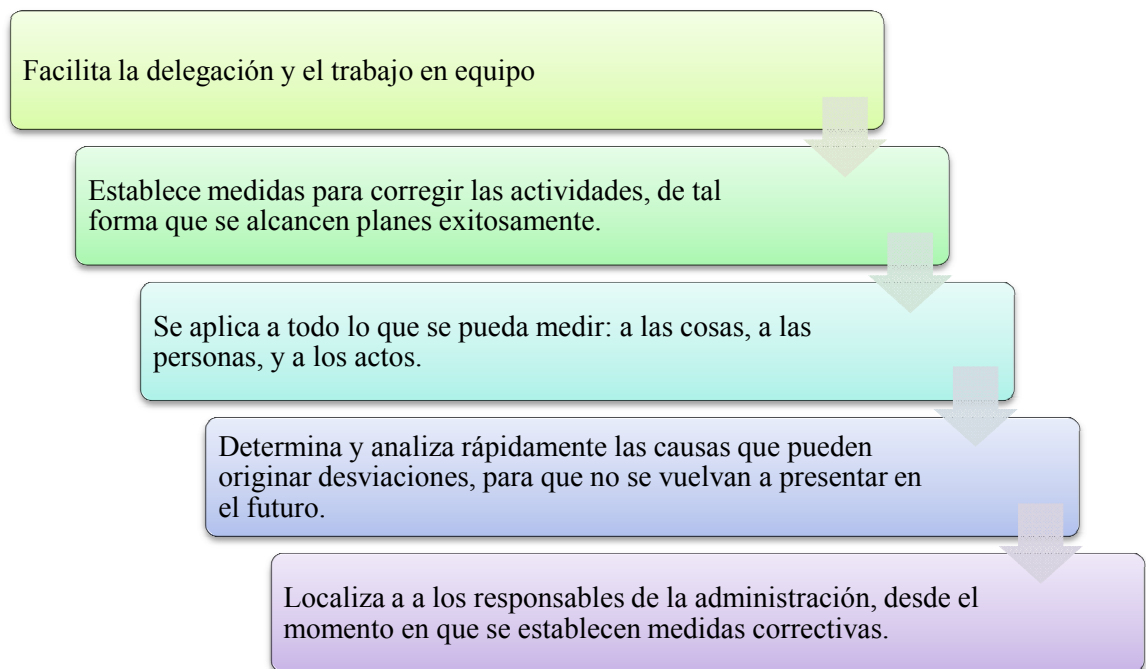
---

<sup>21</sup> Idem

### 2.1.2. Importancia del Control

Es importante que las organizaciones utilicen procedimientos de control para asegurarse que están usando los recursos de manera eficiente y eficaz, a continuación algunas razones por las cuales el control es suma importancia:

**Gráfico N°1**  
**Importancia del Control**



**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

El control es primordial dentro de una compañía puesto que al tener tareas, procedimientos controlados, se pueden tener una mejora continua y con ello obtener una mejor calidad del servicio o producto.

### 2.1.3. Elementos del Control

Luego de analizar y comprender el concepto de control, es necesario conocer los elementos del control que son los siguientes:

#### Grafico N°2

#### Elementos del Control



##### Relación con lo planeado.

- El control verifica el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.



##### Medición.

- Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.



##### Detectar desviaciones.

- Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Es ideal descubrir las desviaciones antes de que se produzcan



##### Establecer medidas correctivas.

- El objeto del control es prever y corregir los errores.

**Fuente:**Control, [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/control/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/)

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

#### 2.1.4. Bases del Control

El apoyo fundamental donde se basa el control organizacional es en la consecución de las siguientes actividades:



**Fuente:** Ídem.

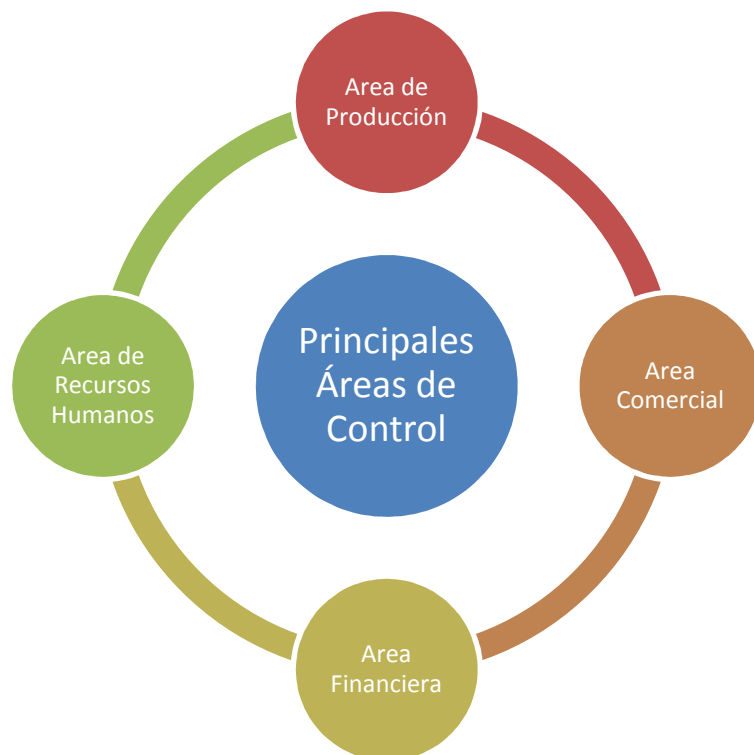
**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

Estas cuatro actividades nos puntualizan lo que hace un sistema de control, además ponemos ver que es un proceso cíclico que se vuelve a repetir durante la consecución de cada actividad dentro de una compañía. Por ello este control debe retroalimentarse, y no exactamente esperar a que llegue al final del proceso para volver al principio y corregir errores, más bien el control debe estar presente un siempre para corregir errores de manera oportuna.

### 2.1.5. Áreas del control

El control es aplicable a toda actividad porque todo se puede medir ya sea cualitativa o cuantitativamente, es decir que todas las áreas y a todo nivel se puede aplicar alguna forma de control o monitoreo, para entender el control por las principales áreas dentro de una empresa se la ha clasificado de la siguiente manera:

**Gráfico No 4**  
**Áreas del control**



**Fuente:** CABRERA, Elizabeth, Control,  
<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

**Elaborado por:** Anita Castelo

- **Áreas de producción:** Esta área se caracteriza porque es la función principal de una empresa...“Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios...”<sup>22</sup>

El control dentro del área de producción es aquel que inspecciona si se han producido los productos y/o servicios en la cantidad y calidad planificada, respetando los costos establecidos.

En una empresa industrial, los principales controles son los siguientes:

- o *Control de producción*
- o *Control de calidad*
- o *Control de costos*
- o *Control de los tiempos de producción*
- o *Control de inventarios*
- o *Control de operaciones Productivos*
- o *Control de desperdicios*
- o *Control de mantenimiento y conservación*

En una prestadora de servicios, los principales controles son los siguientes:

- o *Control de costos*
- o *Control de tiempos*
- o *Control de calidad del servicio*
- o *Control de inventarios*

---

<sup>22</sup> Idem.

- **Área comercial:** Ésta área de la empresa es la encargada de vender o comercializar los productos o servicios producidos, por ello es importante tener un control eficiente.

Principalmente el control en el área comercial examina la planificación de ventas, comparando las ventas previstas y las ventas realizadas durante un periodo determinado.

Dentro de las empresas en general podemos encontrar los siguientes controles en el área comercial<sup>23</sup>:

- o Control de ventas: Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anula de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.
- o Control de propaganda: Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- o Control de costos: Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

---

<sup>23</sup> Idem

- **Área financiera:** Es el área que cuida los recursos financieros de una empresa. “La gestión de ésta área debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones”<sup>24</sup>

Esta área financiera es de suma importancia en todas las instituciones y su control es indispensable por el mismo hecho que en ésta área se concentra el manejo de dinero. Se maneja el capital, la facturación, los pagos.

El control dentro de ésta área se refiere principalmente al control de ingresos y egresos de la empresa en un periodo de tiempo determinado. Al mismo tiempo incluye el control de los registros contables y el comportamiento de los costos en relación a la producción de ventas.<sup>25</sup>

Los principales controles en el área financiera son los siguientes: <sup>26</sup>

- o Control presupuestario: Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvíos en los gastos.
- o Control de costos: Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

---

<sup>24</sup> GÓMEZ, Giovanni E. La importancia de tener una buena dirección y administración financiera dentro de la organización,  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/23/impoadminfra.htm>

<sup>25</sup> Control, Documento HANS SEIDEL,  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/control.htm>

<sup>26</sup> CABRERA, Elizabeth, Art. Cit, p.62

- **Área de recursos humanos:** Es el área maneja, administra y dirige al personal.

En el área de recursos humanos el control está enfocado a evaluar las relaciones y rendimiento del equipo de trabajo. Además examina tanto la aplicación de disciplina, como el fomento de la seguridad laboral.

Los principales controles que se aplican en ésta área son<sup>27</sup>:

- o Control de capacitación
- o Controles de asistencia y retrasos: Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- o Control de vacaciones: Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
- o Control de salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

---

<sup>27</sup> Ídem.

### 2.1.6. Principios del Control

El control se compone básicamente de siete principios, cada uno de los cuales son necesarios para conseguir resultados positivos en la aplicación del control. A continuación se explicará brevemente cada principio:

**Gráfico No 5**

#### **Principios del Control**



**Fuente:** Control,

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/control/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/)

**Elaborado por:** Anita Castelo

1. **Equilibrio.** Se requiere una buena delegación de autoridad y responsabilidad a cada grupo o persona, de tal forma que se llegue a obtener una armonía en el grado de control correspondiente. Al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se está cumpliendo a cabalidad con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Es decir que a cada grupo de delegación se le debe proporcionar el grado de control respectivo, la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

2. **De los objetivos.** El control está diseñado en función de los objetivos, por lo tanto el control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Para poder medir el cumplimiento de los objetivos, es necesario establecer estándares para poder cuantificar el nivel de control alcanzado.
3. **De la oportunidad.** Para que el control sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. Es por eso que decimos que el control debe estar presente durante todo un **proceso**\*<sup>28</sup>.
4. **De las desviaciones.** Se deben analizar minuciosamente las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes fijados, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro, las cuales obstaculizan el logro de los objetivos.
5. **Costeabilidad.** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. El control debe aplicarse preferentemente a las actividades representativas de una compañía, afín de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control.

---

<sup>28</sup> **Proceso.-** Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Se da en fases o etapas.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

**Procedimiento.-** El o un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio correctamente.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>

**6. De excepción.** De preferencia el control debe aplicarse a las áreas o actividades principales o representativas de una compañía, es decir aquellas que representen mayores beneficios a la empresa, a fin de reducir costos y tiempo, sin descuidar las actividades de menor relevancia, pues todo es un sistema y todo debe estar controlado para lograr los objetivos de la empresa.

**7. De la función controlada.** Este principio se refiere al principio de que una persona no puede cumplir con dos funciones, es decir de juez y parte, en otras palabras una persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Por ejemplo:

... “El ejemplo del autor lo considero entendible: el contador de la empresa que realiza mensualmente los estados financieros, no puede ser la persona que desarrolle la auditoria de los mismos, porque definitivamente ésta persona va a dictaminar que todo se encuentra en orden de acuerdo a los planes establecidos.”<sup>29</sup>

Como lo explica el ejemplo anterior, la persona quien elabora una actividad, función, procedimiento, no puede ser quien lo revise o examine porque no determinaría error alguno, por aquello las personas que sean delegadas de la función contralada, no pueden ser las mismas personas que realicen la actividad o función.

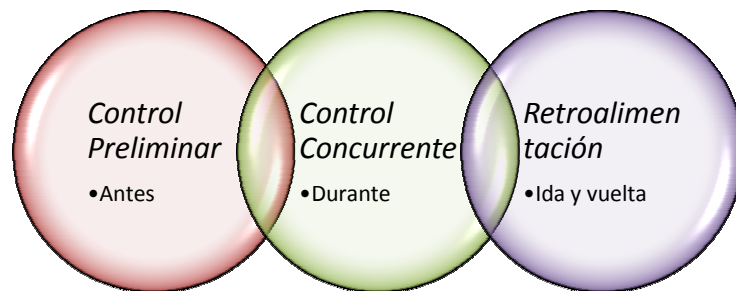
---

<sup>29</sup> Tomado de Principios del Control, <http://www.mitecnologico.com/Main/PrincipiosDelControl>

### 2.1.7. Tipos de Control

Varios autores han clasificado al control de diferentes formas, básicamente el control debe estar dentro de todo un proceso, por ello a continuación se explicará el control de acuerdo a su periodicidad.

**Gráfico No 6**  
***Tipos de Control***  
**Según su periodicidad**



**Fuente:** Control, [http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema6\\_4.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema6_4.htm)

**Elaborado por:** Anita Castelo

***Según su periodicidad el control se clasifica de la siguiente manera:***

#### **1. Control preliminar**

Este control tiene lugar antes de principiar operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos es promovida por los esfuerzos del control.

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado

## **2. Control concurrente**

Este control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.

Este tipo de control puede ayudar a garantizar que el plan será llevado en el tiempo específico y las condiciones requeridas, la más conocida es la supervisión directa.

## **3. Control de Retroalimentación**

Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.<sup>30</sup>

### **2.1.8. Técnicas de Control**

Las técnicas de control son herramientas que ayudan a la administración para que se lleve a cabo el proceso de control dentro de una compañía.

Existe variedad de técnicas de control entre las cuales mencionaremos las siguientes:<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Idem

<sup>31</sup> Idem

## Gráfico N° 7

### Técnicas De Control



**Fuente:** Ídem.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

### **Implantación de un sistema de control**

Antes de establecer un sistema de control se requiere:

- ✓ Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- ✓ Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- ✓ Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- ✓ Evaluar la efectividad de los controles: eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Op.Cit. p.35

## **2.2.Control Interno**

### **2.2.1. Antecedentes**

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

La causa principal que dio origen al Control Interno fue la "gran empresa" A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Los contadores idearon la "comprobación interna" para asegurarse contra posibles errores y fraudes. "La comprobación interna es el término con el que se llamaba a lo que es hoy Control Interno, que era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados; que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica". El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

En el mundo se le ha prestado una gran atención a la necesidad de elevar las exigencias en los Controles Internos, a partir de la década del 70, por el descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, por lo que terceras personas quisieron conocer por qué los Controles Internos de las entidades no habían prevenido a la administración de la ocurrencia de esas ilegalidades. El Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales; generalmente el Control Interno se ha considerado como un tema reservado solamente para los contadores.

El amplio conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar en la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante el Control Interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. El propósito básico del Control Interno es el de promover la operación eficiente de la organización. Está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe. Los Controles Internos se implantan para mantener la entidad en la dirección de sus objetivos y tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no

intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

Se comenzaron a ejecutar una serie de acciones a partir de los años 80 en diversos países desarrollados con el fin de dar respuestas a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados sobre éste, con el objetivo de que los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con dicho concepto<sup>33</sup>.

El mundo está constantemente cambiante, con la modernización, la tecnología, el internet, la globalización; como consecuencia las empresas también se encuentran evolucionando rápidamente y por ende deben progresar los controles para poder dar respuesta al riesgo. Por ende los cambios en las organizaciones deben generar cambios en los sistemas de control porque los riesgos varía, las necesidades son diferentes, las culturas se transforman, cambios drásticos en la tecnología, entre otros.

---

<sup>33</sup> RODRIGUEZ, Valencia, Control Interno, Segunda Edición, México 2009, p.48.

### 2.2.2. Concepto Control Interno

Para logra entender de mejor forma el concepto de Control Interno en primer lugar se deben definir los conceptos básicos.

#### *Sistema*

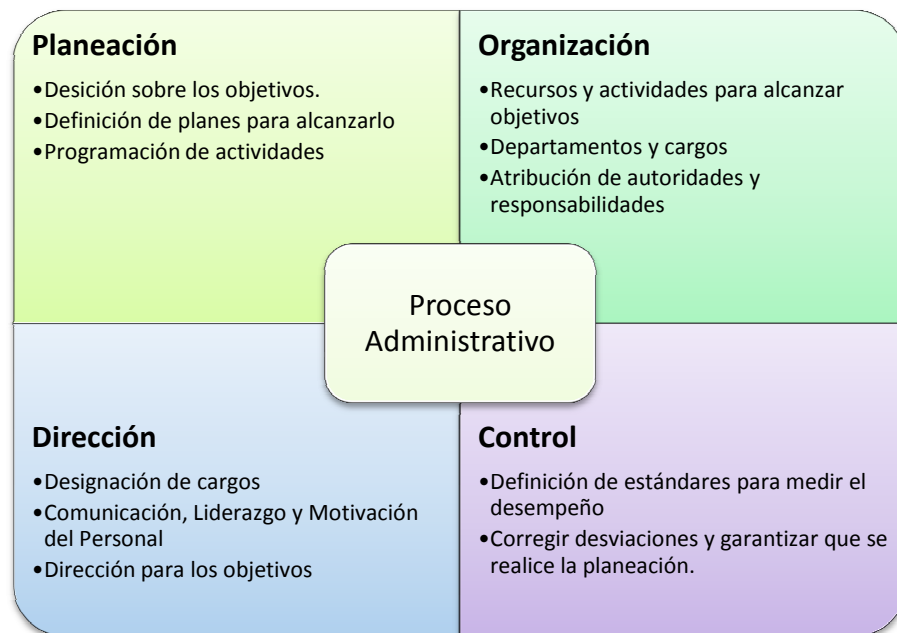
“Conjunto organizado de las partes que integran una estructura, regularmente interactuantes e interdependientes, que se concatenan para la consecución de un propósito y objetivo determinado”<sup>34</sup>.

#### *Control*

Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras cuatro fases que lo componen: planeación, organización, captación de recursos y administración, éstas se armonizan de tal manera que todas participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad.

**Gráfica N°8**

**Proceso Administrativo**



**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato, p.15.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo

<sup>34</sup> SANTILLANA, Juan Ramón, Establecimiento de Sistema de Control Interno, Primera edición, 2001, pag 2.

De la definición anterior se desprende que no debe considerarse al control como una fase aislada del proceso administrativo, más bien que interactúa con las otras cuatro. Es imposible obtener una buena planeación, ni una organización eficiente, ni captar recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos), con una administración sin control. En conclusión, el Control es la fase del proceso administrativo y a su vez forma parte de las otras cuatro<sup>35</sup>.

### ***Control Interno***

Existen varias definiciones de control interno realizadas por diferentes estudiosos a través del tiempo, algunas las más representativas:

El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas<sup>36</sup>.

Según Rodrigo Estupiñán, un concepto de control interno según el enfoque tradicional sería: “El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> SANTILLANA, Juan Ramón, Establecimiento de Sistema de Control Interno, Primera edición, 2001, pag 2.

<sup>36</sup> La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949

<sup>37</sup> ESTUPIÑÁN, Gaitán Rodrigo, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis de Informe COSO I Y II, Segunda Edición, ECOE Ediciones, 2006, pag 19

## ***Sistema de Control Interno***

Según las Normas y Procedimientos de Auditoría (NEA):

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Según Santillana, Sistema de control interno, es aquel conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y los objetivos de la entidad.

El control Interno, ha sido un tema de inspiración para muchos autores, se han realizado importantes talleres y seminarios; todo, con el objetivo entender la magnitud del concepto de "control interno". Mantener un control interno dentro de una compañía, involucra todo un montaje de planificación y sistematización, de movilización de recursos tanto humanos, financieros, materiales y tecnológicos, de puntual cumplimiento de procesos y una adecuada capacitación al personal; todos esto, para prevenir y eliminar errores, además de garantizar la consecución de los objetivos de una empresa.

No basta con contar con equipos de última tecnología, recursos financieros estables, personal debidamente capacitado, es claro que siempre es necesario mantener un adecuado control sobre dichos recursos, para poder encaminar y conseguir las metas de la institución. Un sistema de control interno es como el esqueleto para el buen funcionamiento de una institución, porque abarca toda ella como tal. Por ello debe

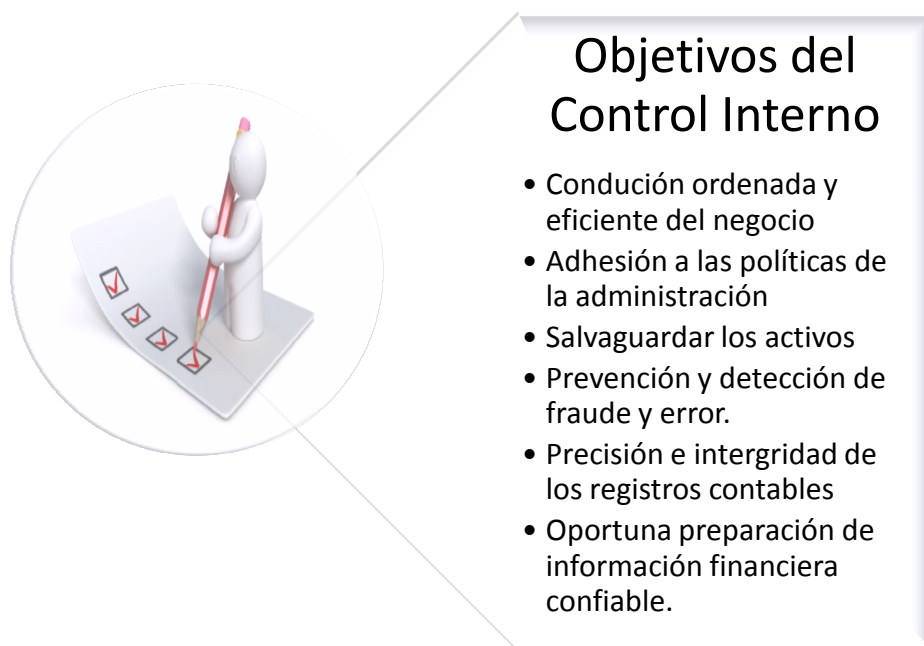
ser diseñado para poder medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los procesos, así como estimular al cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones establecidas.

### 2.2.3. Objetivos del Control Interno

Los principales objetivos que busca conseguir el Control Interno, según la Norma Ecuatoriana de Auditoría (NEA) 10 se ve explicito en la siguiente figura:

**Gráfica N°9**

#### **Objetivos de Control Interno**



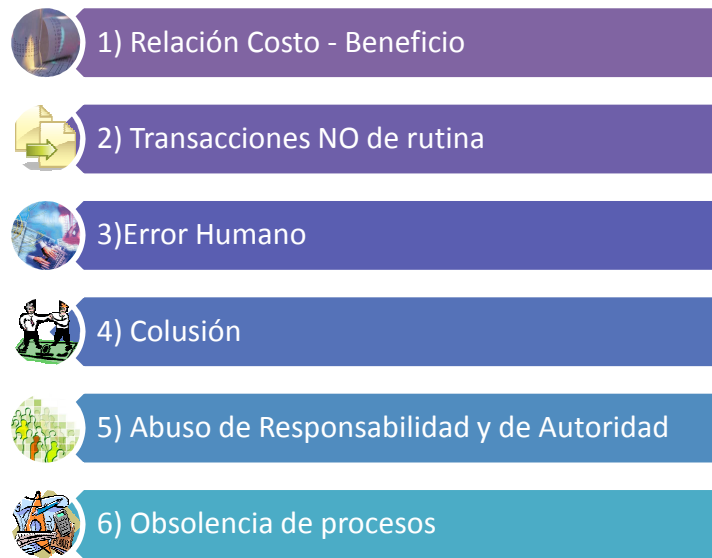
**Fuente:** NEA 10, Control Interno.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

#### 2.2.4. Limitaciones del Control Interno

El control interno se ve afectado por las limitaciones, según la NEA 10

**Gráfico N°10**  
**Limitaciones del Control Interno**



**Fuente:** NEA 10.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

**1.- Costo - Beneficio:** El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera se deriven.

Las entidades deben considerar los costos y beneficios relativos a la implantación de controles. A la hora de decidir si se ha de implantar un determinado control, se considerarán tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la entidad, junto a los costos correspondientes a la implantación del nuevo control.

Existen distintos niveles de precisión en cuanto a la determinación del costo y el beneficio de la implantación de controles. Generalmente resulta más fácil determinar el costo, pudiéndose cuantificar de forma bastante precisa. Normalmente se tienen en cuenta todos los costos directos correspondientes a la implantación de un control, así como los costos indirectos si resultan cuantificables. Algunas empresas también incluyen los costos de oportunidad asociados al uso de recursos.<sup>38</sup>

**2.- Transacciones NO de rutina:** La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones que no son de rutina, por ello el control no llega a todos los procedimientos.

**3.- Error Humano:** El potencial para error humano debido a descuido, distracción errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.

**4.- Colusión:** La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión\* <sup>39</sup>de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad. Un ejemplo de colusión se puede dar en un arqueo de caja.

**5.- Abuso de Responsabilidad y Autoridad:** La posibilidad de que una persona responsable por ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración sobrepasando un control interno.

El abuso de responsabilidad consiste cuando se utiliza o abusa aquellos bienes de los cuales es custodio. Ejemplo: El custodio de caja utiliza el dinero para sí mismo.

La autoridad es el conjunto de herramientas que nos da la empresa para que nosotros podamos cumplir con nuestras tareas, el abusar de autoridad se produce cuando se usa de ella para obligar a que incumplan procedimientos. Ejemplo:

---

<sup>38</sup> Informe COSO (RESUMEN), Los Nuevo Conceptos del Control Interno, [http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20\(RESUMEN\).pdf](http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20(RESUMEN).pdf)

<sup>39</sup> Definición de **Colusión**.- Acuerdo entre dos para perjudicar a un tercero.

Cuando el gerente obliga a un subalterno para que sobrepase procedimientos de control.

**6.- Obsolescencia de procesos:** La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse.

### **2.2.5. Importancia**

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De

lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

#### **2.2.6. La actividad económica, la empresa y su control interno**

**La actividad económica** está inmersa en las transacciones de una empresa, “Se llama actividad económica a cualquier proceso mediante el cual obtenemos productos, bienes y los servicios que cubren nuestras necesidades”,<sup>40</sup>. **Las necesidades económicas** son aquellas que satisfacen los medios escasos, se dividen en tres grupos: (1) necesidades biológicas que son aquellas propias del ser humano como la comida, vivienda y vestimenta; (2) necesidades de una sociedad en crecimiento son aquellas que atienden a la sociedad y también son básicas como la salud, la educación y las comunicaciones; (3) necesidades culturales, son aquellas que el hombre ha creado por costumbre o presiones sociales como la moda y la vanidad humana.

Todas la empresas con o sin fines de lucro realizan actividades económicas para satisfacer necesidades económicas, para satisfacer dichas necesidades existen factores materiales y humanos. *Los factores materiales*, son: (1) La tierra, en este factor se encuentra a los recursos de la naturaleza como los bosques, los minerales, recursos acuáticos entre otros; (2) el capital, estos factores son aquellos que facilitan de una u otra forma el proceso de producción de un bien o servicio dentro de una compañía, entre ellos tenemos a la infraestructura, al equipamiento y a la tecnología. Cabe recalcar que el dinero no es capital, sino más bien un medio de

---

<sup>40</sup> ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA, [http://es.wikipedia.org/wiki/Actividad\\_econ%C3%B3mica](http://es.wikipedia.org/wiki/Actividad_econ%C3%B3mica)

intercambio para conseguir los factores de capital. *Los factores humanos*, es un factor relevante para el funcionamiento de una empresa, eso implica la utilización física y mental de un ser humano, para satisfacer las necesidades el hombre pone su iniciativa para utilizar los recursos de la mejor forma, toma decisiones básicas de las políticas de su empresa, es un innovador innato al producir nuevos productos, técnicas o formas de organización y asume riesgos.

Las necesidades del ser humano desea satisfacer están en constante crecimiento, originado por varios factores como el aumento de población, el mejoramiento de la calidad de vida, la costumbre, la moda, la propaganda, la competencia desleal, el contrabando, la globalización, entre otros. Dichos factores pueden conllevar a conflictos dentro de una empresa, cuando hablamos de conflictos nos referimos a que puede haber variantes que afecten a la consecución de los objetivos.

“Para evaluar el control administrativo contable de cualquier empresa, grande o pequeña, organizada en forma rudimentaria o sofisticada, es necesario familiarizarse con las siguientes cinco actividades básicas y los riesgos potenciales de fraude y error que están sujetas estas cinco actividades”<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Ídem, p. 6.

## Gráfica N°11

### Actividades Básicas – Riesgos Potenciales



**Fuente:** ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo, Op. Cit., p.6 y 7.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

Para detectar a tiempo los errores o desviaciones de los procesos, la empresa establece controles administrativos y contables.

#### 1.- El control administrativo



de los objetivos administrativos<sup>42</sup>:

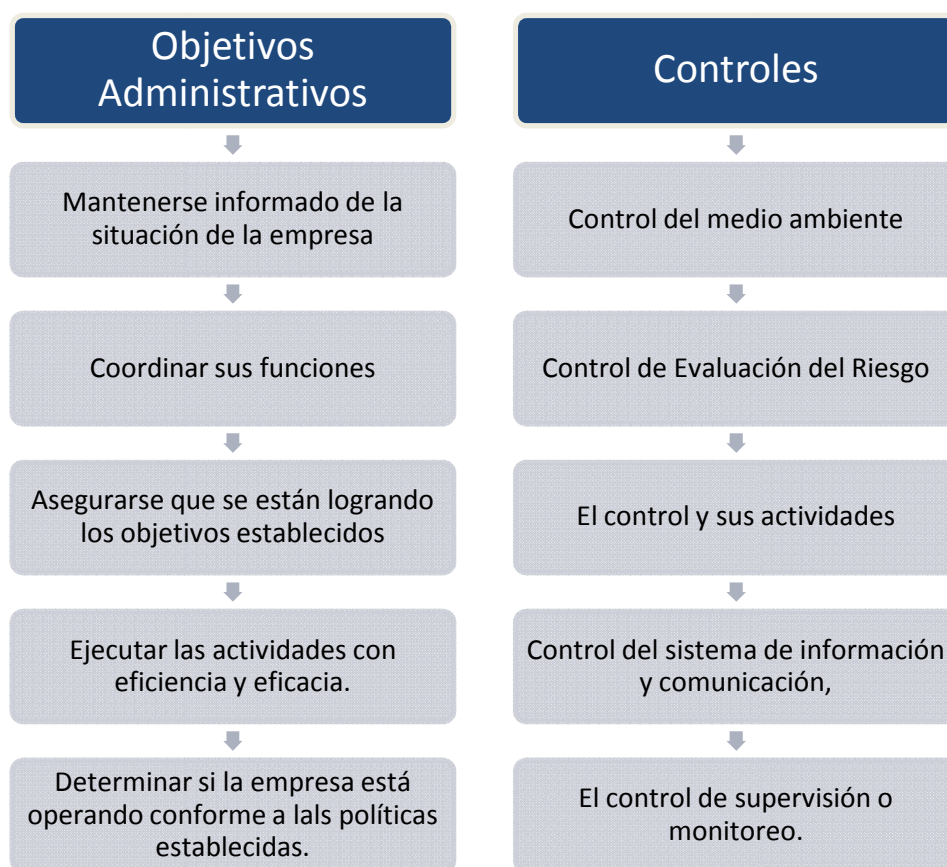
El Control administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro

<sup>42</sup> Ídem, . p. 7

Para lograr los objetivos administrativos la administración establece controles según la siguiente gráfica:

**Gráfica N°12**

**Objetivos Administrativos y sus controles**



**Fuente:** Ídem, p. 6.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

## 2.- El control contable



Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

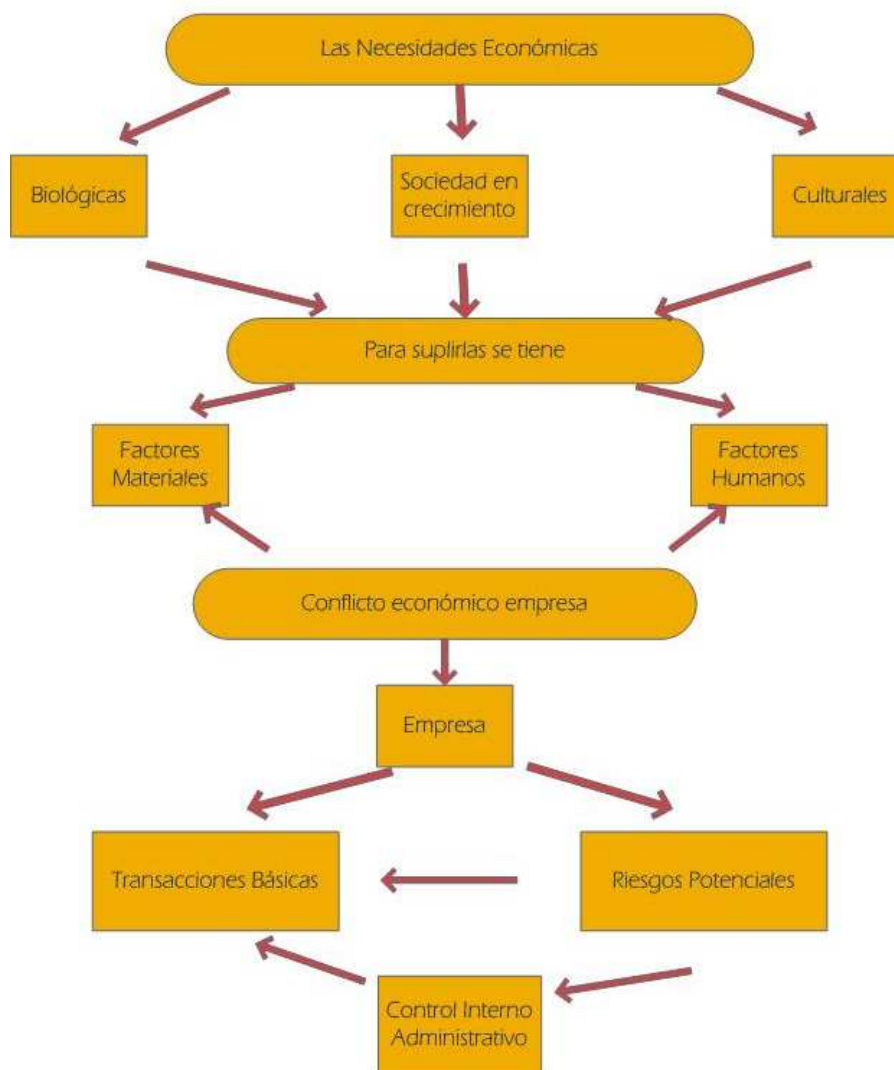
- Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en que se llevo a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estado financieros y mantener el control contable de los activos.
- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que el acceso de los activos se permita de acuerdo con autorización administrativa<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo, Op. Cit., p. 7 y 8

**Gráfico N°13**

**La Actividad Económica, la Empresa y su Control Interno**



**Fuente:** Ídem, p.8

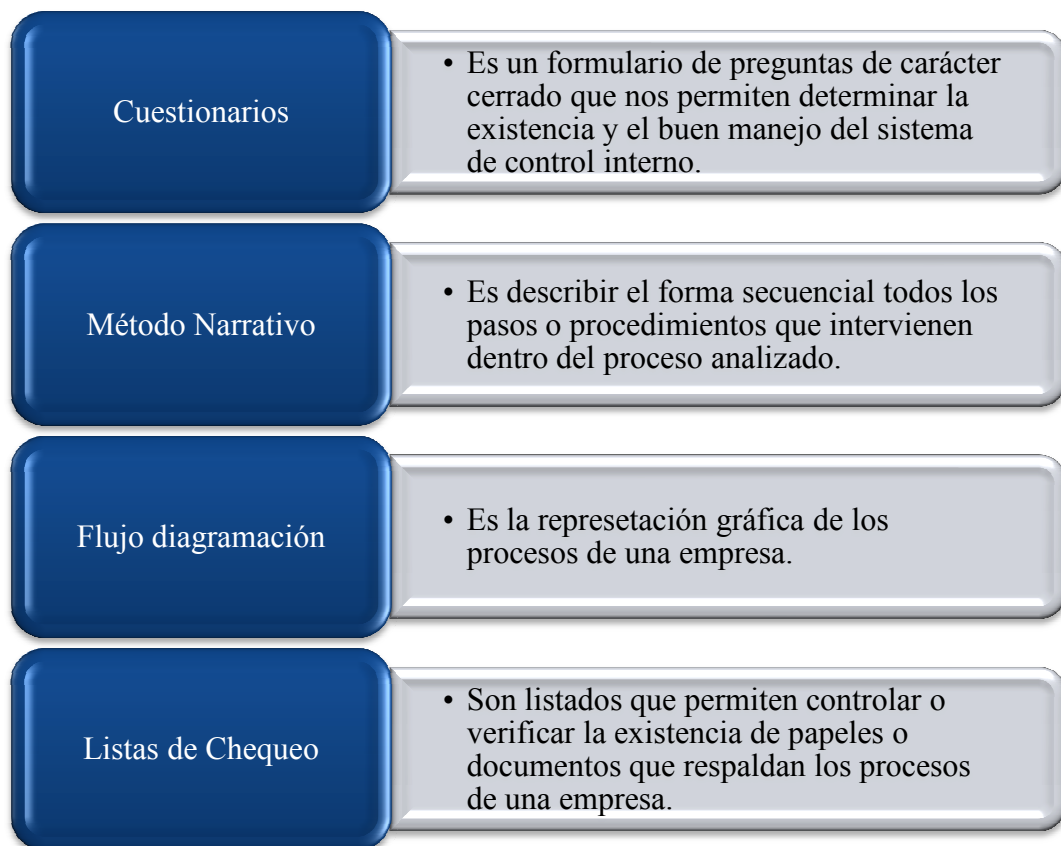
**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela

### 2.2.7. Métodos de Evaluación del Control Interno

“La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos.”<sup>44</sup>

Los métodos de evaluación del Control Interno son cuatro, según gráfica siguiente:

**Gráfico N°14**  
**Métodos de Evaluación del Control Interno**



**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

<sup>44</sup> GOMEZ, Giovanni, Introducción a la evaluación del Sistema de Control Interno, <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/17/evaluacionsci.htm>

## 1.- Cuestionarios

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable<sup>45</sup>.

En la mayoría de los casos, están diseñados de tal forma que se requieren respuestas afirmativas o negativas, en donde éstas últimas indican la existencia de deficiencias potenciales de control interno.

### Ejemplo:

#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CLIENTE: \_\_\_\_\_

\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_

|                                                                                                                                                             |           |    |     | Respuesta basada en: |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----|----------------------|-------------|
|                                                                                                                                                             | Respuesta |    |     | Pregunta             | Observación |
|                                                                                                                                                             | SI        | NO | N/A | Cédula               |             |
| Organización y control interno en general:                                                                                                                  |           |    |     |                      |             |
| Tiene el cliente organigramas generales, por Departamento, se encuentran actualizados, se cuenta con evidencia de publicación y difusión?                   |           |    |     |                      |             |
|                                                                                                                                                             |           |    |     |                      |             |
| La empresa tiene establecido un Manual de Procedimientos Administrativos y contables, esta actualizado?, se cuenta con evidencia de publicación y difusión? |           |    |     |                      |             |
|                                                                                                                                                             |           |    |     |                      |             |

<sup>45</sup> MARIO, Honorio, Métodos y técnicas para la valoración del control interno, p.55

**Gráfico N°15**

**Ventajas y Desventajas de los Cuestionarios de Control Interno**

**Ventajas:**

- Las preguntas se formulan de tal manera que una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno.
- Capacidad de cubrir ampliamente cada área de auditoría con bastante rapidez.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

**Desventajas.**

- La inflexibilidad, a menudo muchas preguntas no "aplicables" a ciertos sistemas, sobre todo a los de empresas pequeñas.
- El empleo es el más generalizado, debido a su rapidez de su aplicación.
- El estudio de dicho cuestionario puede ser cansado por su extensión
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de las respuestas

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

## 2.- Método Narrativo

Consiste en la descripción hecha por los funcionarios, como producto de entrevistas, encuestas, tanto escritas como verbales, detallada los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno y sus elementos, para las distintas áreas de la Entidad, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema<sup>46</sup>.

### Ejemplo:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">Empresa xx</p> <p style="text-align: center;">Procedimientos para ingresos en efectivo</p> <p style="text-align: center;">31 de diciembre, 20xx</p> <p>Todos los ingresos en efectivo se reciben por correo a través de cheques. Todas las mañanas la cajera Lorena Fernández, recoge la correspondencia y entrega sin abrir a María Leroux, Jefa de Contabilidad.</p> <p>María abre el correo y lo distribuye. Los cheques de los clientes que entrega Lorena, quien anota la remesa en los diarios de ingreso den efectivo, prepara una copia de las fichas de depósito y envía íntegramente los ingresos al Banco del Pichincha. El Banco devuelve por correo una copia sellada de las fichas de depósito, y María archiva por orden cronológico.</p> <p>Después, diariamente asienta el mayor auxiliar de las cuentas por cobrar provenientes de ingresos en efectivo.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fuente:** Whittington, Pany, Auditoria un enfoque integral, Sexta Edición, p. 36.

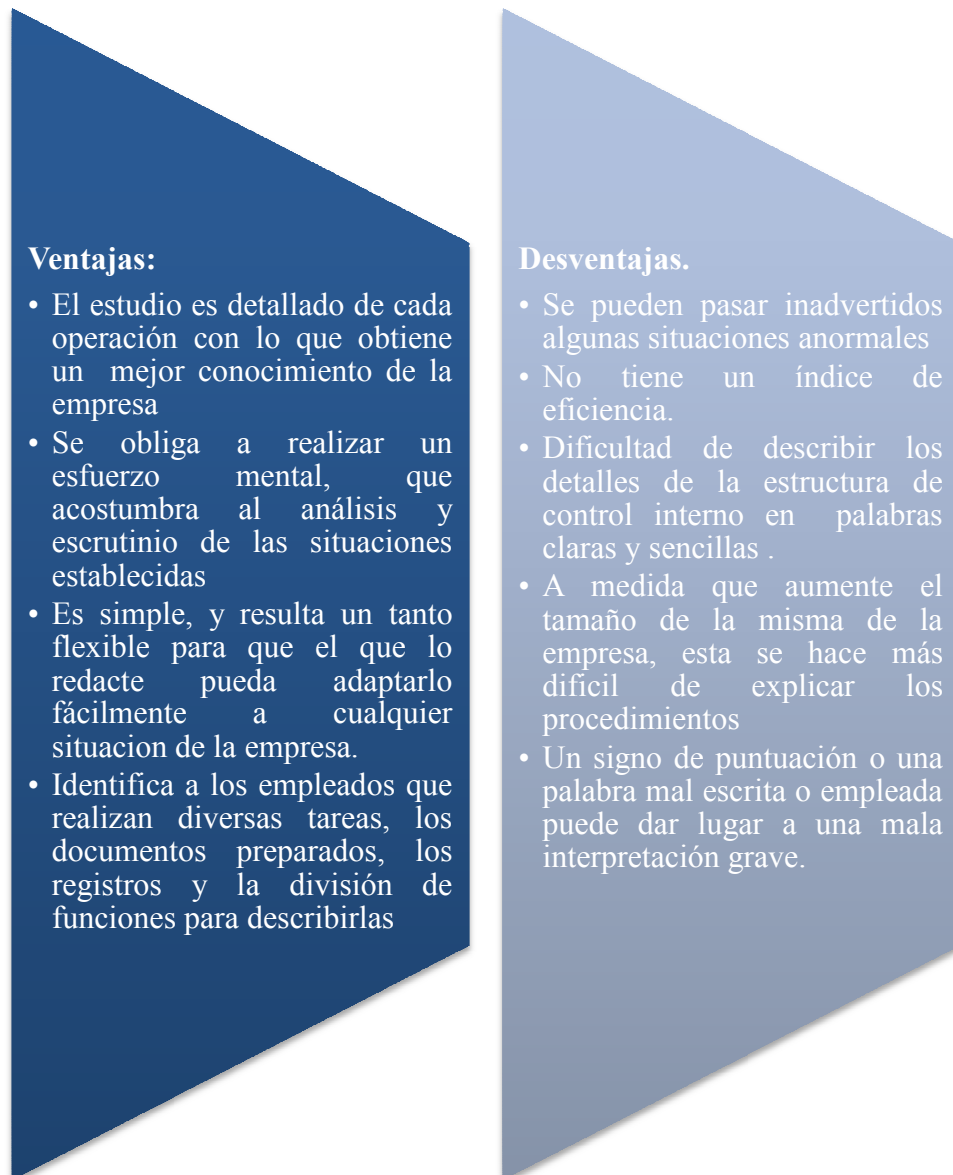
**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

---

<sup>46</sup> MARIO, Honorio, Op.Cit. p.55

**Gráfico N°16**

**Ventajas y Desventajas Método Narrativo**



**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

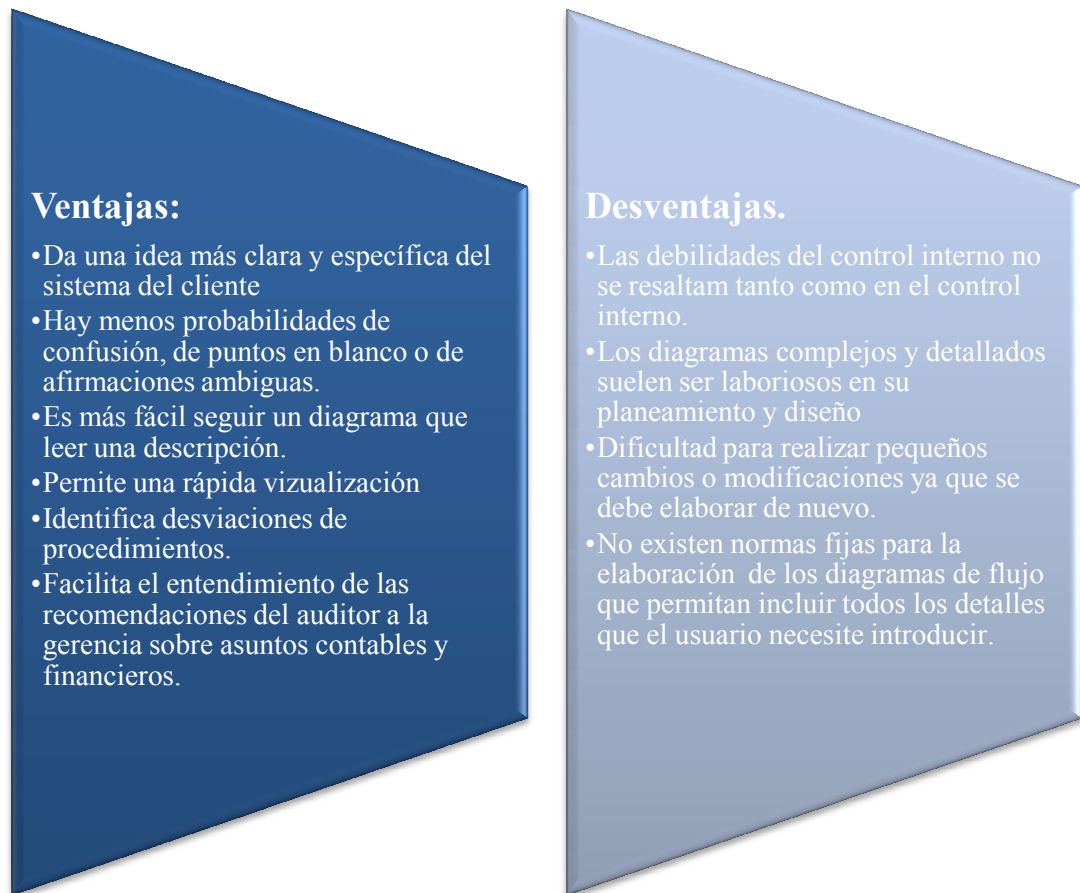
**3.- Flujo diagramación**

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución; en pocas palabras es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este; el diagrama de flujo como su nombre lo dice representa el flujo de información de un procedimiento<sup>47</sup>.

### Gráfico N°17

#### Ventajas y Desventajas de la Diagramación



**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

---

<sup>47</sup> MARIO, Honorio, Op.Cit. p.55

## **Normas y Recomendaciones para la Flujo diagramación**

Las siguientes pautas son de simple sentido común para que los diagramas resulten más claros y fáciles de entender.

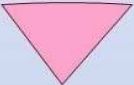
- Todo diagrama debe indicar claramente en donde empieza y en donde termina.
- Se debe desarrollar preferiblemente de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- Los símbolos deben dibujarse proporcionados y balanceados unos con otros.
- En un diagrama se escribe que se hace, no se codifican instrucciones en él.
- No deben existir ciclos infinitos o partes por las cuales nunca pasa la lógica del problema en ejecución.
- El diagrama debe ser claro y bien presentado.
- El uso de conectores en ocasiones elimina flechas que dan una mala imagen; sin embargo, el uso exagerado de los conectores dificulta el entendimiento del diagrama.
- El símbolo para operaciones de asignación (El rectángulo) y cualquier símbolo para operaciones de entrada o salida pueden ser precedidos de una o varias flechas, pero solo pueden ser seguidos por una flecha.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Gestion Directiva Y De Proyección Institucional Coordinación De Proyectos Y Sistema De Gestión De La Calidad, <http://200.21.193.162:81/pub/proyectos/cap3seu.pdf>

## Gráfico N°18

### Simbología Utilizada

| <i>Simbolos</i>                                                                     | <i>Nombre</i>                                     | <i>Explicación</i>                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Línea de Flujo<br>(Conexiones de Pasos o flechas) | Muestra la dirección y sentido del flujo y proceso, conectando los símbolos.                                    |
|    | Terminador<br>(Comienzo o final de procesos)      | Se utiliza para representar el inicio o fin de un proceso.                                                      |
|    | Proceso o Actividad                               | Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida.         |
|   | Conector<br>(Conexión con otro proceso)           | Utilizado para enlazar dos partes de un diagrama.                                                               |
|  | Conector<br>(Ref. con otra página)                | Utilizado para enlazar dos partes de un diagrama, pero que no se encuentran en la misma página.                 |
|  | Decisión                                          | Indicamos puntos en que se toman decisiones: si/no.                                                             |
|  | Documento                                         | Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso. |
|  | Archivo                                           | Utilizado para indicar que los documentos deben ser archivados.                                                 |

**Fuente:** MILLÁN, Antonio, y Otros, Diagramas de Flujo, <http://www.monografias.com/trabajos59/diagrama-flujo/diagrama-flujo2.shtml>

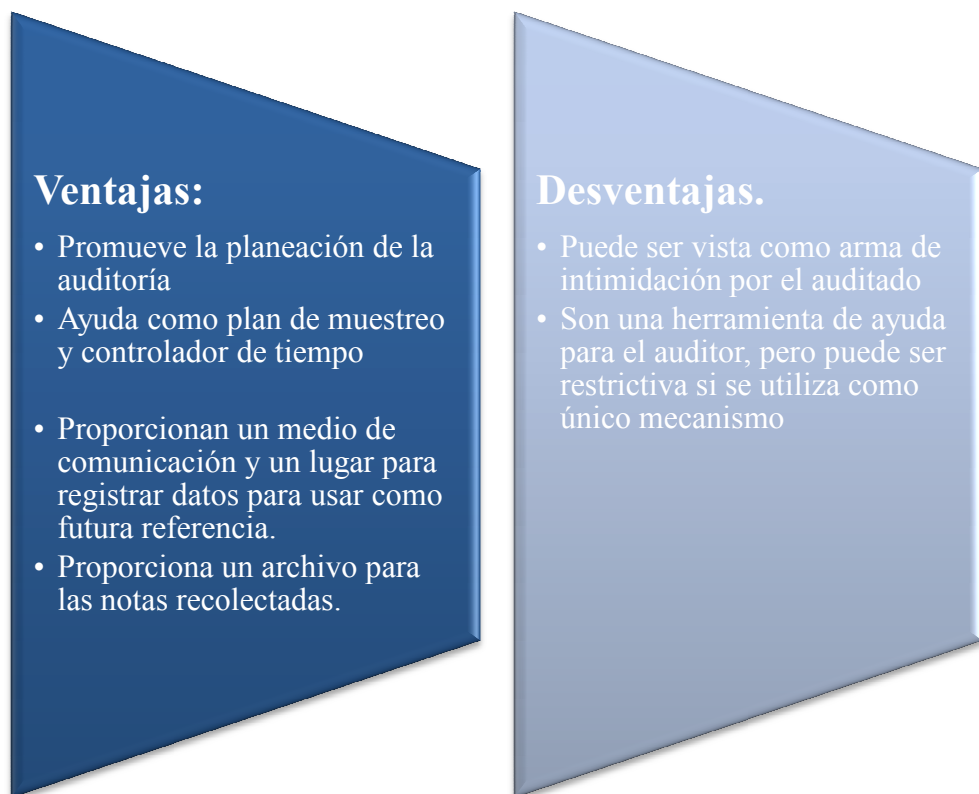
**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.- Listas de Chequeo

La lista de verificación, se usa para determinar con qué frecuencia ocurre un evento a lo largo de un periodo de tiempo determinado. En la lista de verificación se pueden recoger informaciones de eventos que están sucediendo o aquellos que ya sucedieron. A pesar de que la finalidad es el registro de datos y no su análisis, frecuentemente indica el problema<sup>49</sup>.

**Gráfico N°19**

##### **Ventajas y Desventajas de Lista de Chequeo**



**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

---

<sup>49</sup> MARIO, Honorio, Op.Cit. p.55

### 2.3.Control Interno basado en Metodología COSO

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado *informe COSO*.

C.O.S.O. es un comité (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) que redactó un informe que orienta a las organizaciones y gobiernos sobre control interno, gestión del riesgo, fraudes, ética empresarial, entre otras. Dicho documento es conocido como *“Informe C.O.S.O.”* y ha establecido un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control para asegurar que éstos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes.

El denominado “Informe COSO”, publicado en Estados Unidos en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno.<sup>50</sup>

El Informe COSO plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING

---

<sup>50</sup> FERNANDEZ, Menta Adriana, Nuevo Marco Coso de Gestión de Riesgos, Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos, <http://www.iaia.org.ar/Normaria/Normaria09.pdf>

ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- o American Accounting Association (AAA)
- o American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- o Financial Executive Institute (FEI)
- o Institute of Internal Auditors (IIA)
- o Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

El objetivo fundamental prioritario del Informe COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control interno que permita una definición común de control interno y la identificación de sus componentes.

Ante la necesidad detectada de mejorar la gestión del Riesgo en las organizaciones, el Comité desarrolló recientemente un nuevo marco de gestión de riesgos, titulado Enterprise Risk Management Framework. Este marco detalla los componentes esenciales de la gestión de riesgos en la empresa y el contexto en que tales componentes son eficazmente implementados.

Se incorpora el concepto de gestión de riesgos, entendiéndose como tal un proceso, llevado a cabo por el directorio, los gerentes y el resto del personal potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para que estén dentro de los límites de sus disposición al riesgo, a fin de proporcionar una razonable seguridad al logro de los objetivos de la organización.

*Según el informe COSO* los componentes del control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes<sup>51</sup>:

*Según el enfoque contemporáneo de COSO:*

- 1.- Ambiente de Control Interno
- 2.- Evaluación del Riesgo
- 3.- Actividades de Control
- 4.- Información y comunicación.
- 5.- Supervisión

*En el marco de gestión de riesgo (COSO ERM) se incluye tres elementos más:*

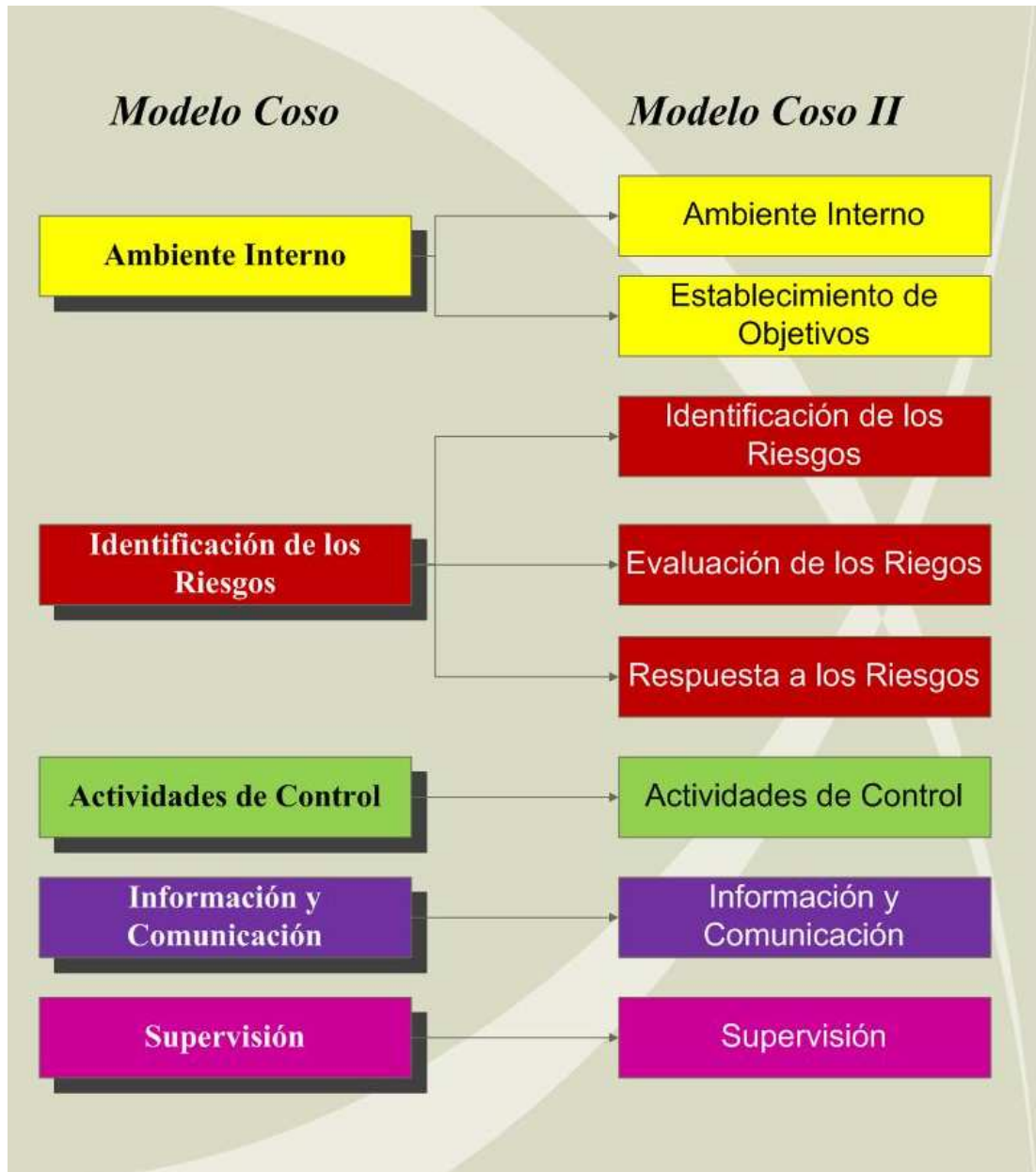
- 6.- Establecer objetivos
- 7.- Identificación de acontecimientos
- 8.- Respuesta al riesgo

Para su mejor entendimiento, está representado en la siguiente gráfica:

---

<sup>51</sup> Ídem.

**Gráfica N°20**  
**Diferencia entre Modelo COSO y COSO ERM**



**Fuente:** CAMPOS, Julio, Relación COSO I y II, Auditoría Interna, Control Interno, Santiago de Chile.

**Elaborado por:** Anita Castelo Gabriela Castelo M.

A Continuación se abordará el Informe COSO I y II.

### **2.3.1. Informe Coso enfoque contemporáneo**

#### ***Control Interno COSO***

##### ***Concepto***

“Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías”<sup>52</sup>:

- ☐ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ☐ Confiabilidad de la información financiera.
- ☐ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

***Ejemplo:*** se es eficaz si nos hemos propuesto contribuir un edificio en un mes y lo logramos. Fuimos eficaces, alcanzamos la meta.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

---

<sup>52</sup> MANTILLA, Samuel Alberto, Control Interno, Informe Coso, Cuarta Edición, 2007. p.4.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un **PROCESO**, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las **PERSONAS**, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno solo puede aportar un **GRADO DE SEGURIDAD RAZONABLE**, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de **OBJETIVOS** propios de cada entidad.

### 2.3.2. Componentes del Control Interno según Informe Coso I

El Control interno según la metodología Coso I comprende cinco componentes interrelacionados que son los siguientes:



**Fuente:** MANTILLA, Samuel Alberto Control Interno, Informe Coso, Cuarta Edición, 2007.p 4 -5.

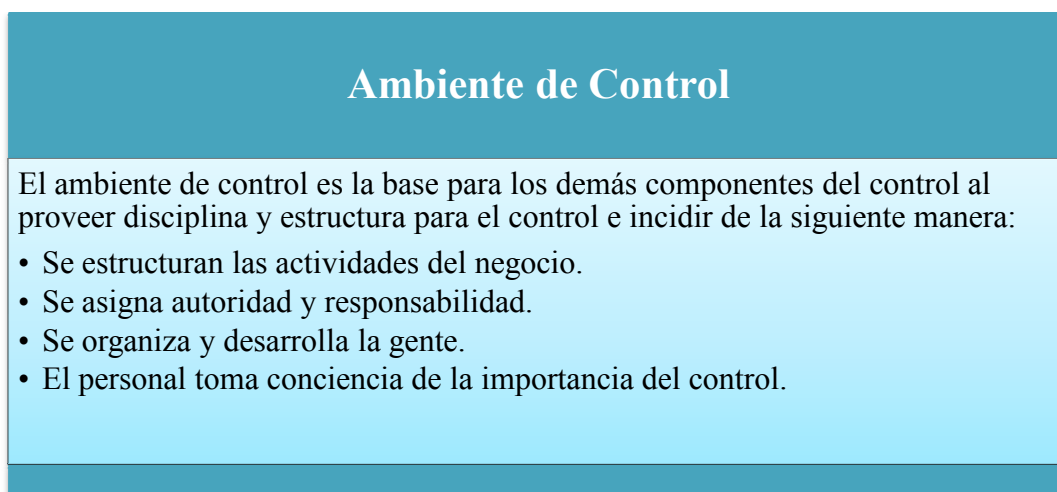
**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

## 1.- Ambiente de Control Interno

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensables, a su vez, para la realización de los propios<sup>53</sup>.

### Gráfica N°22

#### Ambiente de Control



**Fuente:** ESTUPIÑAN, Op. Cit. p. 27

**Elaborado por:** Anita Castelo

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

---

<sup>53</sup> ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo, Op. Cit., p. 26- 28

**Gráfica N°23**  
**Elementos del Ambiente de Control Interno**



**Fuente:** Ídem. p 26

**Elaborado por:** Anita Castelo

a) Integridad y Valores Éticos. - Tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la Organización durante el desempeño de sus actividades. Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta.

b) Competencia del Personal. - Se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente con sus tareas.

c) Junta Directiva. Consejo de Administración y/o comité de Auditoría. - Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los Auditores Internos y Externos.

d) *Filosofía Administrativa y Estilo de Operación*.- Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

Otros elementos que influyen en el ambiente de control se refieren a aspectos relacionados con: estructura organizativa, delegación de autoridad y responsabilidad y políticas de recursos humanos.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa<sup>54</sup>.

## **2.- Evaluación de Riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones, en sí, la evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. También abarca los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto en el macro ambiente como en el microambiente de la organización<sup>55</sup>.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluados por la gerencia. La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos
- Mantener ventaja ante la competencia

---

<sup>54</sup> Ídem, p. 27.

<sup>55</sup> Ídem, p. 28-32

- Construir y conservar su imagen
- Incrementar y mantener su solidez financiera
- Mantener su crecimiento

#### ***Objetivos de la Evaluación de Riesgo.***

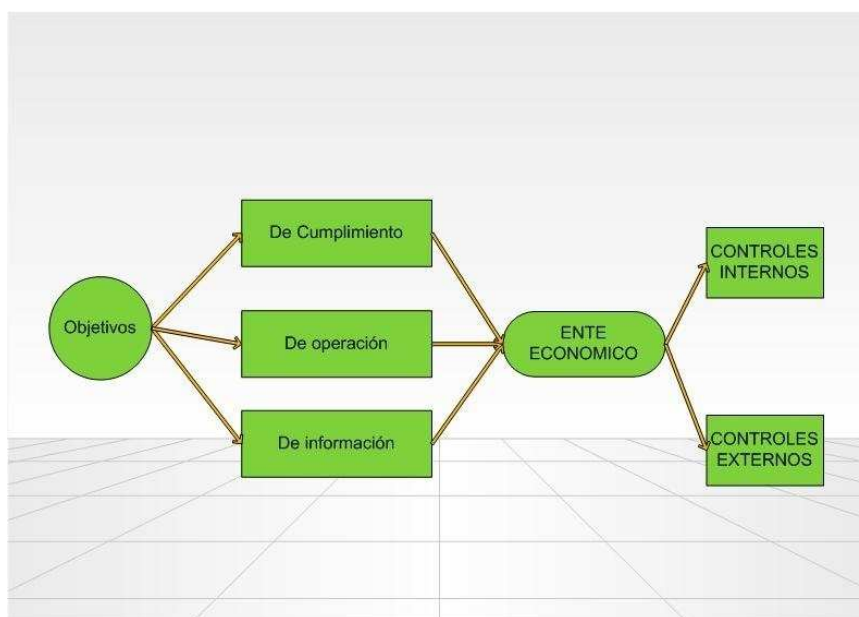
- Objetivos de cumplimiento.- Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- Objetivos de operación.- Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- Objetivos de información financiera.- Se refiere a la obtención de información financiera confiable.

El logro de los objetivos antes mencionados están sujetos los siguientes eventos:

- Controles internos.- proporcionan una garantía razonable, son aquellos que están dentro del alcance de la Gerencia.
- Controles externos.- Son aquellos que están fuera del control de la Empresa.

#### **Gráfica N°24**

#### **Objetivos en la Evaluación del Riesgo**



**Fuente:** Ídem, p.30

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo

### **3.- Actividades de Control**

Las actividades de control son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos principalmente.

Ejemplo de estas actividades son la aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento. También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada.

Sin embargo, lo trascendentes es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma “correcta” de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Ídem, p. 32-33

**Tabla N°2**  
**Tipos de Controles**

| Controles                    | Propósito                                                                                                                  | Característica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Controles Detectivos</b>  | <b>Diseñado para <u>detectar</u> hechos indeseables</b><br><br>Detectan la manifestación/o currencia de un hecho           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran.</li> <li>• Ejerce una función de vigilancia.</li> <li>• Actúan cuando se evaden los preventivos.</li> <li>• No evitan las causas, las personas involucradas.</li> <li>• Conscientes y obvios mide efectividad de controles preventivos.</li> <li>• Más costosos – pueden implicar correcciones.</li> </ul> |
| <b>Controles Preventivos</b> | <b>Diseñado para <u>prevenir</u> resultados indeseables.</b><br><br>Reducen la posibilidad de que se detecte.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Están incorporados en los procesos de forma imperceptible.</li> <li>• Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente.</li> <li>• Guías que evitan que exista las causas.</li> <li>• Impedimento a que algo suceda mal.</li> <li>• Más barato. Evita costos de correcciones.</li> </ul>                                                                                    |
| <b>Controles Correctivos</b> | <b>Diseñado para <u>corregir</u> efectos de un hecho indeseable.</b><br><br>Corrige las causas del riesgo que se detectan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma.</li> <li>• Corrigen la evasión o falta de los preventivos.</li> <li>• Ayuda a la investigación y corrección de causas.</li> <li>• Permite que la causa se escuche y se remedie el problema.</li> <li>• Mucho más costoso</li> <li>• Implican correcciones y reprocesos.</li> </ul>                  |

**Fuente:** Ídem, p. 33

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

#### **4.- Sistemas de Información y Comunicación**

Los sistemas están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera más amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

##### ***Controles Generales***

Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También lo relacionado con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico1 administración de base de datos y otros.

##### ***Controles de aplicación***

Están dirigidos hacia el *interior* de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles incluyen las aplicaciones destinadas a interrelacionarse con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

##### ***Información y comunicación***

Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituye una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

La información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Alta Gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, así como a entidades externas.

Los elementos que integran este componente, son entre otros:

***a) Información***

La información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones así como del seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.

***b) Comunicación***

Deben existir canales adecuados a todos los niveles de la organización, para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades.

Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales  
Análisis del informe COSO I y II, pág. 33-37

## 5.- Supervisión y Monitoreo<sup>58</sup>

Los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias, sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos colocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

**Gráfico N°25**

### **Supervisión y Monitoreo**



**Fuente:** Ídem, p. 37

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela

Como consecuencia, la Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Dicha evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la Gerencia, su reforzamiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de organización; de manera independiente por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control); mediante la combinación de las dos formas anteriores.

---

<sup>58</sup> Ídem, p. 37-40

## **Actividades de Supervisión**

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

Sobre estas actividades, a continuación algunos ejemplos:

- La tendencia de la efectividad del sistema de control obtenida en el día con día: autorizaciones, aprobaciones, manejo de excepciones, preparación de reportes.
- Verificaciones de registros contra la existencia física de los recursos.
- Análisis de los informes de auditoría, contaduría, reporte de deficiencias, auto diagnóstico y otros.
- Comparación de información generada internamente con otra preparada por entidades externas.
- Juntas de trabajo y de evaluación en las que se traten asuntos relacionados con problemas de operación asociados (directa o indirectamente) con la efectividad de los controles.
- Detección de fraudes u otros actos indebidos perpetrados por el personal o por terceros.
- Obtención de reportes con bajo nivel de oportunidad y confiabilidad.

## **Evaluaciones independientes**

Este tipo de actividades también proporciona información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. La frecuencia de las evaluaciones de control varía en cada organización dependiendo de las circunstancias específicas.

La supervisión y seguimiento de los sistemas de control mediante las evaluaciones independientes, pueden ser ejecutadas por:

- El personal encargado de sus propios controles (autoevaluación),
- Por los Auditores Internos (durante la realización de sus actividades regulares,
- Por Auditores Independientes, y finalmente
- Por especialistas de otros campos (construcción, ingeniería de procesos, telecomunicaciones, exploración), etc.

## **Informe de las deficiencias**

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel gerencia al cual deban comunicarse las deficiencias.

### **2.3.3. Coso II Administración de Riesgo Empresarial (E.R.M)**

La metodología COSO II o COSO E.R.M surge debido a la preocupación e interés en la gestión de riesgos durante la segunda mitad de los años 90, de determinar un marco común de gestión de riesgos. Por ello el COSO II es una metodología más completa para lograr una administración del riesgo más eficiente. En la práctica la notable diferencia es que ya no son 5 componentes, si no 8 componentes.

Se denomina COSO E.R.M por sus siglas Enterprise Risk Managemen, porque hace énfasis en la administración del Riesgo.

Esta metodología incluye al Gobierno Corporativo, la Administración de Riesgo Empresarial (E.R.M), y a la Auditoría Interna.

### **2.3.4. El Gobierno Corporativo**

Para entender mejor este tema vamos a mencionar algunas definiciones de Gobierno Corporativo, entre ellas:

El Gobierno Corporativo involucra un conjunto de relaciones entre la gerencia de la compañía, su junta directiva, sus accionistas otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la compañía y se determina los medios para lograr esos objetivos y el monitoreo del desempeño<sup>59</sup>.

Es un sistema interno dentro de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio, buscando, entre otros, transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios y accionistas de una entidad, como también identificando la gestión de sus junta directiva o consejo de administración y la responsabilidad social de sus organismos de control internos y externos, frente a

---

<sup>59</sup> De la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico, OECD por sus siglas en inglés.

los grupos de interés como; clientes, proveedores, competidores, empleados, terceros colocadores de recursos y hacia la comunidad en general<sup>60</sup>.

En resumen, el gobierno corporativo es el conjunto de políticas que gobiernan una organización, establecidas por la alta gerencia y que también relaciona a todos aquellos individuos que tienen intereses o relaciones con la organización tales como: los accionistas, los proveedores y clientes.

### **2.3.5. Administración de Riesgo Empresarial (E.R.M.)**

#### **2.3.5.1. Definición de E.R.M**

ERM es un conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.<sup>61</sup>

#### **2.3.5.2. Importancia del E.R.M**

Las empresas con ánimo o sin ánimo de lucro deben propender a crear valor a sus grupos de interés, por ello es importante tener una buena administración del riesgo para enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente, para poder proveer una estructura conceptual, así la gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades, y así enriquecer su capacidad para generar valor<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo, Op. Cit. p. 49.

<sup>61</sup> Resumen Ejecutivo, Administración de Riesgo Empresarial, pag.4.

<sup>62</sup> Idem, pag.1 y 2

Es necesario esclarecer algunos conceptos:

*Grupos de interés.*- Son todos aquellos individuos, grupos u organizaciones que recibirán el impacto o estarán interesados en la organización.

*Incertidumbre.*- Las empresas actúan en ámbitos donde factores tales como la globalización, la tecnología, las normas, las reestructuras, los mercados cambiantes y la competencia crean incertidumbre. La incertidumbre proviene de la dificultad de determinar con precisión la probabilidad de ocurrencia de acontecimientos eventuales y sus consecuencias asociadas.

*Valor.*- El valor es creado, preservado o deteriorado por las decisiones de la gerencia que van desde la adopción de la estrategia hasta la operación de la empresa día a día.

Entonces decimos que la aplicación exitosa del E.R.M conlleva a que la empresa incremente su valor a los diferentes grupos de interés, en otras palabras, es una metodología orientada a lograr “benchmarking” mediante una administración exitosa del riesgo, esto permite generar valor para los dueños o accionistas y que su imagen a largo plazo, sea de una empresa sólida y merezca la inversión, es decir mantener una buena reputación, previniendo fraudes y manejando bien la competencia.

#### **2.3.5.3. Beneficios del E.R.M<sup>63</sup>**

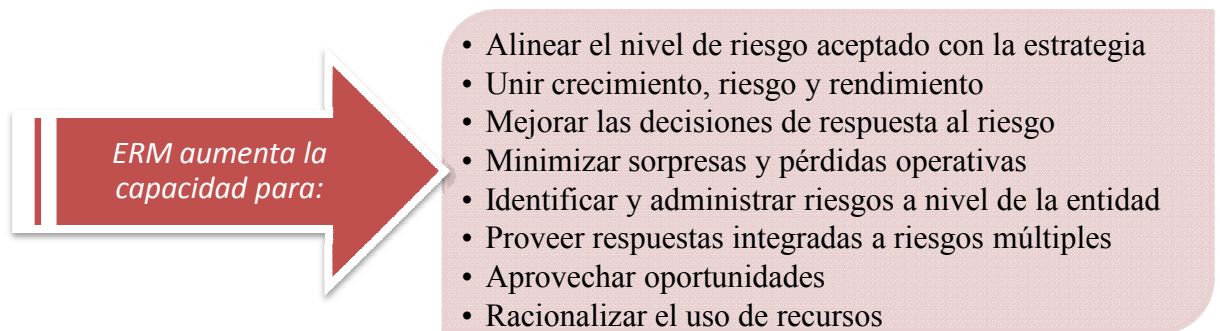
Ninguna organización con o sin ánimo de lucro, opera en un entorno libre de riesgos y ERM no crea tal entorno. Más bien permite a los administradores operar más eficazmente en un entorno lleno de riesgos.

---

<sup>63</sup> Idem, pag.2y3

## Gráfico N°26

### Beneficios del ERM



**Fuente:** Ídem.

**Elaborado por:** Anita G. Castelo M.

ERM no es un fin en sí mismo sino más bien un medio importante. No puede y por ello no opera en forma aislada en una entidad, siendo más bien un facilitador del proceso de gestión. ERM está asociado al gobierno corporativo en la medida que provee información a la dirección superior con respecto a los riesgos más significativos y a la forma como los mismos están siendo administrados.

También está asociada a la administración del desempeño al proveer medidas ajustadas al riesgo y al control interno, el que es parte integrante de la ERM. ERM ayuda a una entidad a lograr sus objetivos de desempeño y rentabilidad y a prevenir la pérdida de recursos. También ayuda a asegurar la eficacia del proceso de elaboración de información. Finalmente, ayuda a asegurar que la entidad cumpla con leyes y regulaciones, evitando que su reputación se vea perjudicada y otras consecuencias. En resumen, ERM ayuda a una entidad a alcanzar lo que busca y a evitar errores y sorpresas durante el camino.

### 2.3.6. El Cubo ERM: Objetivos, Componentes y Niveles de la Organización

#### *Gestión de Riesgos de Riesgos Corporativos E.R.M*

La Gestión de Riesgos Corporativos es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su Dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos<sup>64</sup>.

La Gestión de Riesgos Corporativos (ERM) dentro una empresa o Grupo de empresas permite:

- ▶ Identificar aquellos acontecimientos que puedan impactar en la organización impidiéndole alcanzar sus objetivos.
- ▶ Realizar una valoración de los riesgos de la compañía y gestionar su tratamiento en función del riesgo aceptado en la misma.
- ▶ Integrar la gestión de riesgos en los procesos de planificación estratégica de la compañía, en el control interno y en la operativa diaria de la misma.
- ▶ Disponer del portafolio de riesgos a nivel global de la compañía y para cada una de sus divisiones y/o funciones.

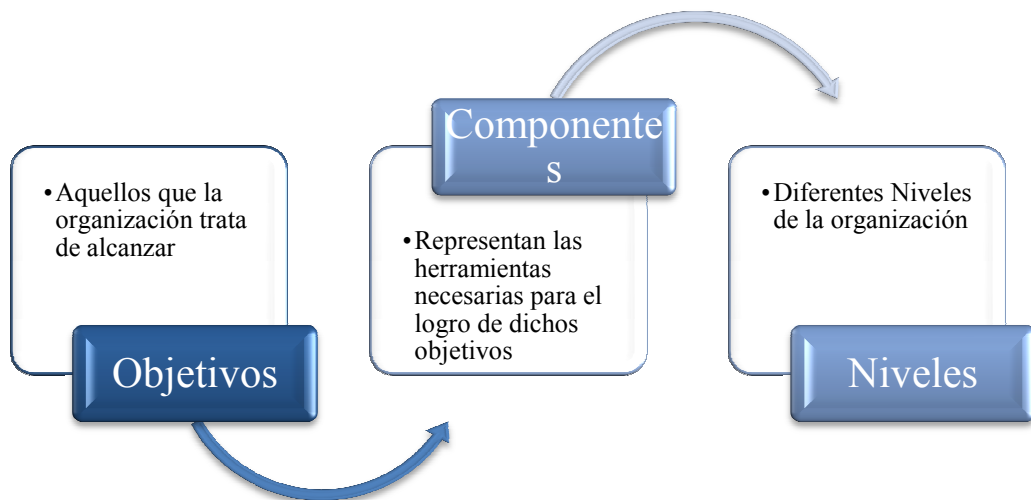
En el marco de Gestión Integral de Riesgos desarrollado por COSO II, existe una relación directa entre los objetivos, componentes y niveles COSO, como lo muestra la siguiente gráfica.

---

<sup>64</sup> COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

**Gráfico N°27**

**Relación entre Objetivos, Componentes y Niveles COSO**

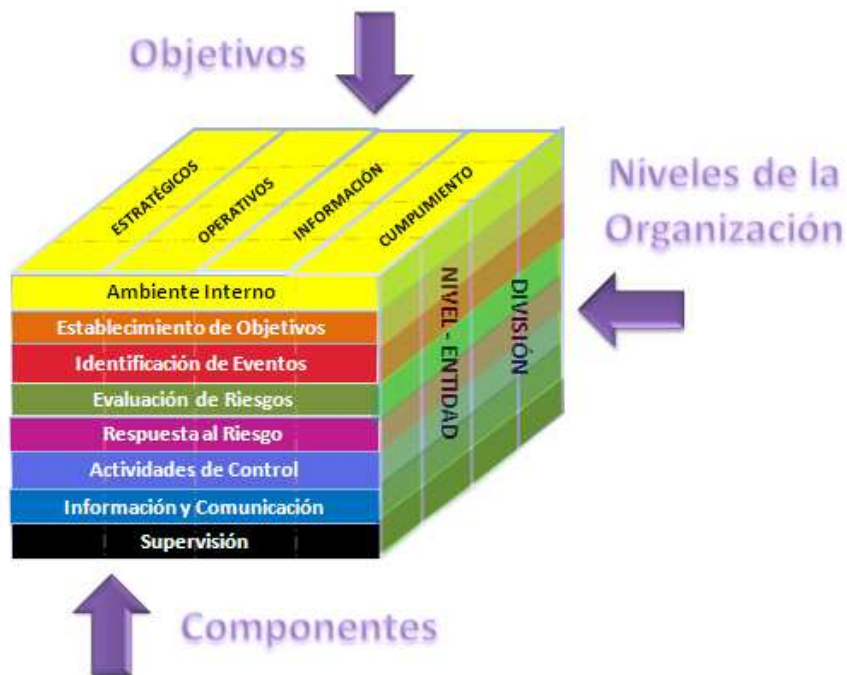


**Fuente:** RUIZ, Juan Ignacio, Aplicación práctica de la implantación de la Gestión Integral de Riesgo (ERM) – Coso II.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

La relación se representa con el siguiente cubo:

**Gráfico N° 28**  
**Cubo Coso**



**Fuente:** Ídem.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

### **Objetivos Coso ERM**

La Gestión de Riesgos Corporativos está orientada a alcanzar los siguientes objetivos:

- ↪ **ESTRATÉGICOS:** referidos a metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a la misión / visión de la organización.
- ↪ **OPERATIVOS:** referidos a la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño.
- ↪ **INFORMACIÓN:** referidos a la fiabilidad de la información suministrada por la organización, que incluye datos internos y externos, así como información financiera y no financiera.
- ↪ **CUMPLIMIENTO:** referidos al cumplimiento de las leyes y normas y leyes aplicables.

### **Niveles de la Organización**

La Gestión de Riesgos Corporativos considera actividades a todos los niveles o divisiones de la organización

### **Componentes de COSO II E.R.M.**

El modelo de Gestión de Riesgos Corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión.

## **1.- Ambiente de Control Interno**

Es el fundamento de todos los otros componentes del E.R.M, creando disciplina y organizando adecuadamente la estructura empresarial, determinando las estrategias y los objetivos, como también estructurando las actividades del negocio e identificando, valorando y actuando sobre los riesgos.

Además este componente, influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, de los sistemas de información y comunicación, y del monitoreo de las operaciones.

Existen varios elementos importantes que influyen dentro del ambiente interno, los cuales deben seguirse, aplicarse y divulgarse como son los valores éticos de la entidad, la competencia y desarrollo del personal, el estilo de operación de la administración, la manera de asignar autoridad y responsabilidad, la filosofía de la administración del riesgo. En cuando a la administración del riesgo empresarial E.R.M. identifica también el apetito que por el riesgo tiene la entidad y la cultura de riesgo, integrándolos con las iniciativas que se plantean en el desarrollo de la aplicación de las prácticas dentro de la administración de riesgos empresariales.

## **2.- Establecer Objetivos**

Dentro del contexto de misión y visión, la dirección establece objetivos estratégicos. Estos objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar los acontecimientos capaces de impedir su logro. La gestión de riesgos permite asegurar que la dirección tiene un proceso para alinear los objetivos con la misión de la organización, y que estos son compatibles con el grado de riesgo aceptado.

### 3.- Identificación de Eventos

La Alta Gerencia reconoce normalmente que existen incertidumbres, es decir que no se puede conocer con certeza, cuándo, dónde y cómo ocurrirá un evento, o si ocurrirá un determinado resultado. Existen factores tanto internos como externos que afectan a la ocurrencia de un evento.

#### *Factores internos*

Dentro de los factores internos tenemos los de infraestructura, personal, procesos y tecnología.

#### *Factores externos*

Entre los factores externos están los de orden económico, de negocios, ambiente natural, tecnológicos, políticos sociales y tecnológicos.

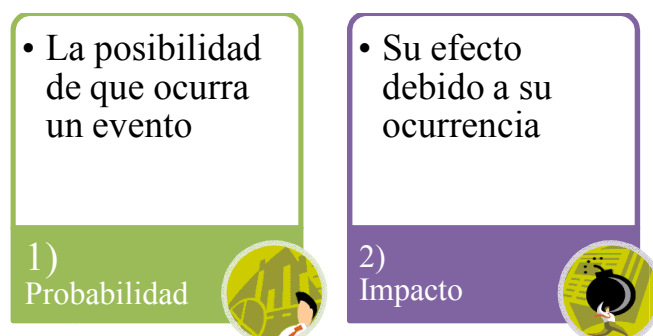
Dichos eventos inciertos pueden tener un impacto negativo como positivo. Los acontecimientos que tienen un impacto potencialmente negativo representan un riesgo, el que requiere de una evaluación y una respuesta por parte de la dirección

### 4.- Evaluación del Riesgo.

Le permite a una entidad considerar como los eventos potenciales pueden afectar al logro de los objetivos. La gerencia valora los eventos bajo dos perspectivas:

#### **Gráfico N°29**

#### **Evaluación del Riesgo**



Con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (son mas objetivos).

La metodología normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Los hechos que se relacionan directamente con la contabilidad como las captaciones, colocaciones, aportes de capital, donaciones, etc., se les aplican técnicas cuantitativas (riesgo de crédito, competitivo, regulatorio, de operación, liquidez, fiduciario); y cualitativos, cuando los datos no ofrecen precisión (riesgo país, económico, de auditoría, de imagen, de desastres naturales).

## **5.- Respuesta al Riesgo**

Para cada riesgo significativo la dirección se ve obligada generar potenciales respuestas. Habiendo generado una respuesta de riesgo, la dirección debe calibrar el nuevo riesgo sobre la base residual.

Siempre existirá un riesgo residual, no solo porque los recursos son limitados, sino también debido a la incertidumbre del futuro y a limitaciones inherentes a otras actividades.

## **6.- Actividades de Control**

Se refieren a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

## **7.- Sistema de Información y Comunicación**

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

### *Identificación de información suficiente*

Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.

### *Revisión de los sistemas de información*

Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

## **8.- Actividades de Monitoreo**

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control), o mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- \* monitoreo del rendimiento;
- \* Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- \* Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- \* Evaluación de la calidad del control interno<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> ESTUPIÑAN, Gaitán, Rodrigo, Op. Cit. p 65- 71

## **CAPITULO 3**

### **3. Evaluación del Sistema de control interno del departamento Financiero de SOLCA QUITO**

Uno de los objetivos del desarrollo de esta trabajo de tesis, va dirigido a verificar los factores que limitan el desenvolvimiento ordenado del área financiera de SOLCA Núcleo de Quito.

El Diagnóstico del área financiera, se efectuará a través de las técnicas para la obtención de información mencionadas en el capítulo II del presente trabajo, principalmente se utilizará cuestionarios y la observación directa de los procedimientos sobre la estructura organizacional del área, manuales, métodos administrativos, relaciones de autoridad, control de la administración financiera, planeamiento global y financiero, administración de materiales y control financiero, sistema contable, con el propósito de identificar fortalezas, oportunidades, deficiencias y desequilibrios.

A continuación se detalla los aspectos a considerarse en la evaluación del control interno:

- Análisis del entorno inciden en el comportamiento del departamento financiero.
- Aplicación de Cuestionarios de Control Interno, para la valoración del control interno.
- Matriz Resumen de Valoración de Control Interno
- Matriz de Hallazgos
- Análisis FODA ( Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

### 3.1. Análisis del entorno del Departamento Financiero de Solca Quito

El análisis del entorno del área financiera de SOLCA Quito es necesario para conocer los factores que están involucrados en el desenvolvimiento de ésta área.

#### 3.1.1. La Organización

El departamento Financiero de Solca Quito tiene a su servicio tres departamentos: Departamento de Presupuestos, Departamento Administración y Caja, y el Departamento de Contabilidad, los tres departamentos bajo la supervisión del Jefe Financiero.

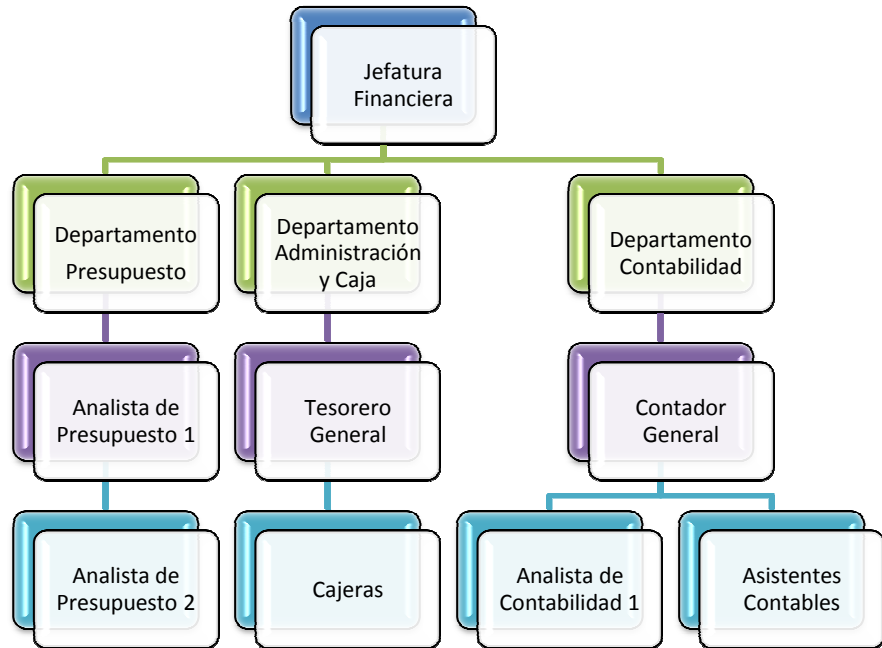
**Gráfico N°30**  
**Organigrama Estructural Departamento Financiero Solca Quito**



**Fuente:** Organigrama Estructural Solca Núcleo de Quito

**Elaborado por:** Anita Castelo M.

**Gráfico N°31**  
**Organigrama Estructural Propuesto para el Departamento Financiero**  
**Solca Quito**



**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Anita Castelo M.

A continuación se detalla cada puesto que conforma el departamento financiero, según el manual de clasificación de puestos de Solca Quito, cuya última actualización se realizó en el año 2004.

Cada puesto que conforma el Departamento Financiero de SOLCA Quito, tiene una descripción general del puesto, el detalle de las funciones de cada puesto y los requisitos mínimos que debe cumplir la persona encargada de dicho cargo.

## **Jefe Financiero:**

### Descripción General

Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar labores económicas y financieras.

### Detalle de Funciones

- Programar y supervisar la elaboración de la proforma presupuestaria en coordinación con Directores y Jefes Departamentales.
- Supervisar la ejecución de las actividades relativas a la administración financieras y de bienes.
- Supervisar y evaluar la ejecución y liquidación del presupuesto, la contabilización, la emisión de estados financieros y el cumplimiento de leyes, reglamentos y procedimientos que regulan la actividad a su cargo.
- Proponer políticas económicas – financieras sobre el gasto e inversión de los recursos.
- Conocer y contestar consultas sobre la aplicación de la legislación vigente.
- Preparar información económica y financiera necesaria para la toma de decisiones.
- Elaborar, proponer e implantar instructivos y procedimientos relativos a las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería.

### Requisitos Mínimos

- Título Universitario en Administración, Economía, Finanzas, o fines; y,
- Experiencia profesional en labores de Contabilidad, Presupuesto y/o Tesorería.

## **Departamento de Presupuestos**

Este departamento cuenta con dos analistas de presupuestos.

### **Analista de Presupuestos:**

#### *Descripción General*

Ejecutar labores de análisis y programación presupuestaria.

#### *Detalle de Funciones*

- Elaborar y revisar la proforma y las reformas presupuestarias de Quito y de las Unidades Oncológicas.
- Elaborar y analizar la ejecución presupuestaria de forma mensual y anual.
- Revisar las cifras relativas al rol de pagos.
- Preparar las reformas al presupuesto y sus respectivos justificativos.
- Participar en la toma física de inventarios.

#### *Requisitos Mínimos*

- Título Universitario en Contabilidad, Economía o Administración; y,
- Experiencia en tareas a fines.

## **Departamento de Administración y Caja:**

Este departamento cuenta con un Tesorero General y seis cajeras recaudadoras.

### **Tesorero General:**

#### *Descripción General*

Supervisar, controlar y ejecutar las actividades de recaudación, custodia y pago de valores.

#### *Detalle de Funciones*

- Supervisar el proceso de recaudación de dinero en efectivo y otros medios de pago producto de servicios prestados.
- Ejecutar el control previo de ingreso y egreso de dinero y de constitución, reposición y liquidación de fondos fijos de caja chica y fondos rotativos.
- Elaborar informes diarios y periódicos de cajas.
- Participar en la elaboración del presupuesto.
- Custodiar el efectivo y títulos, valores y documentos en garantía.
- Firmar cheques. (firma conjunta del Director Ejecutivo y Tesorera General)
- Efectuar pagos por bienes o servicios prestados.
- Elaborar y controlar el libro bancos, por cuenta bancaria.
- Elaborar y legalizar comprobantes de retención de impuestos en la fuente.
- Revisar y controlar la elaboración de boletines de pago.
- Revisar y controlar la apertura y cierre de las cuentas por cobrar.

### Requisitos Mínimos

- Título Universitario en Contabilidad, Economía o Administración;
- Haber aprobado los cursos básicos de Control y Contabilidad Gubernamental; y,
- Experiencia en labores de Tesorería.

### **Cajeras:**

### Descripción General

Realizar las actividades de recaudación por ventanilla, custodia y depósito de valores.

### Detalle de Funciones

- Realizar la recaudación de dinero en efectivo y otros medios de pago producto de servicios prestados y venta de medicinas.
- Custodiar el efectivo, valores y documentos en garantía.
- Depositar los valores recaudados.

### Requisitos Mínimos

- Título Bachiller en Comercio y Administración, Especialidad Contabilidad;
- Haber aprobado los cursos básicos de Control y Contabilidad Gubernamental; y,
- Experiencia en labores de Contabilidad

## **Departamento de Contabilidad**

Este departamento cuenta con un Contador General, un Analista de Contabilidad y cinco Asistentes de Contabilidad.

### **Contador General:**

#### *Descripción General*

Planificar, organizar, supervisar y ejecutar actividades de contabilidad de las transacciones efectuadas.

#### *Detalle de Funciones*

- Registrar contratos, emisión de obligaciones activas y pasivas, garantías y otros compromisos financieros.
- Elaborar y suscribir estados financieros en base a PCGA, NIFS y NIC.
- Elaborar Notas a los Estados Financieros.
- Diseñar y mantener actualizados los instructivos y el manual de contabilidad.
- Efectuar el control previo y concurrente que le compete.
- Coordinar las labores del área de contabilidad con otras unidades y con dependencias del Estado.
- Asesorar a funcionarios y directivos en la ejecución y control contable.
- Presentar informes periódicos y análisis de tipo contable y financiero de las labores encomendadas.

- Realizar conciliaciones bancarias de las cuentas institucionales.
- Revisar y controlar el procesamiento de la información contable.
- Efectuar el control de los egresos efectuados por los responsables de los fondos de caja chica.
- Supervisar la toma física de los inventarios.
- Supervisar los arqueos de cajas y fondos rotativos.
- Reemplazar ocasionalmente a funcionarios del área de presupuestos.
- Elaborar declaraciones al SRI.

#### Requisitos Mínimos

- Título Universitario en Contabilidad;
- Haber aprobado los cursos básicos de Control y Contabilidad de la Contraloría; y,
- Experiencia profesional.

## **Analista de Contabilidad:**

### Descripción General

Analizar, el comportamiento de las cuentas contables así como de las transacciones.

### Detalle de Funciones

- Analiza y prepara los informes, del comportamiento de las cuentas contables, desde que se inicia cada operación hasta que se refleja en los informes y su efecto final en la situación financiera de la empresa.
- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos de acuerdo a los movimientos de las cuentas.
- Informar a las Gerencia sobre el comportamiento de las cuentas.
- Presentar informes periódicos y análisis de tipo contable y financiero de las labores encomendadas.
- Revisar y controlar el procesamiento de la información contable.

### Requisitos Mínimos

- Título Universitario en Administración, Economía, Finanzas, o fines; y,
- Haber aprobado los cursos básicos de Control y Contabilidad de la Contraloría; y,
- Experiencia profesional en labores de Contabilidad.

## **Asistentes de Contabilidad:**

### *Descripción General*

Ejecutar registro de transacciones en sistemas auxiliares de contabilidad y kárdex.

### *Detalle de Funciones*

- Receptar, codificar y archivar la documentación sustentadora de las transacciones a registrar.
- Registrar las transacciones y efectuar el control previo que le corresponde.
- Registrar arqueos de caja.
- Verificar el correcto procesamiento de información.
- Obtener listados a través del sistema de contabilidad computarizado, analizarlos y actualizarlos, de ser necesario.
- Coordinar con las áreas relacionadas la entrega oportuna de la documentación que respalda la contabilización.
- Participar en la toma física de inventarios.
- Mantener actualizados registros y archivos.
- Realizar eventualmente turnos en caja.

### Requisitos Mínimos

- Título Bachiller en Comercio y Administración, Especialidad Contabilidad;
- Haber aprobado los cursos básicos de Control y Contabilidad Gubernamental; y,
- Experiencia en labores de Contabilidad.

#### **3.1.2. Sistema Contable**

El Sistema Contable de Solca, pertenece a la empresa Softcase quien diseño un sistema específico para Solca que agrupa a todos los departamentos de la institución, logrando obtener así una información consolidada de manera rápida y fácil.

El Sistema Contable entró en funcionamiento desde el año 2007. Por ser un sistema nuevo a sido sujeto a cambios de acuerdo a las necesidades del Hospital, estos cambios dados por factores internos y externos al departamento como son las políticas tributarias que están sujetas a cambios constantes, son asistidas por los ingenieros en sistemas.

Luego de entrevistar a las personas que laboran en el Departamento Financiero, sobre la conformidad del Sistema Contable que utilizan en la actualidad, las observaciones que se puede dar es que es un sistema inseguro. Además debido a los constantes cambios que se ha venido realizando, el sistema es poco confiable, por ello el personal se ve obligado a llevar anexos extracontables que el sistema podría generar, para poder corroborar la exactitud de los saldos emitidos por el sistema.

Parte de estas deficiencias del sistema, hace que los balances deban ser procesados por dos o más ocasiones hasta obtener un saldo definitivo, por ello este inconveniente constituye una pérdida de tiempo.

Debido al incremento de las operaciones de Solca Quito, la capacidad del servidor en la actualidad no es la suficiente para generar reportes. Por ello, para general el rol de pagos se necesita entre cuatro horas aproximadamente, para generar el estado de resultados y el balance general, se requiere entre dos y tres horas cada uno, por lo tanto no puede ser utilizado como una herramienta de toma de decisiones al no tener la información de manera oportuna.

Una de las características especiales del sistema es que clasifican los asientos de la siguiente manera.

**Tabla N°3**  
**Clases de Asientos del Sistema Softcase**

| <b>Clase de Asiento</b> | <b>Descripción</b>                                     |
|-------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>CH</b>               | Utilizado para pagos por servicios y compra de bienes. |
| <b>CG</b>               | Utilizado para compras que ingresan a bodega.          |
| <b>CB</b>               | Utilizado para compras que ingresan a farmacia.        |
| <b>CA</b>               | Utilizado para registrar la compra de un activo fijo.  |
| <b>CD</b>               | Utilizado para registrar los ajustes.                  |

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

### 3.2.Aplicación de Cuestionarios de Control Interno

Se aplicaron cuestionarios de Control Interno, dirigido a evaluar el control interno dentro del Departamento Financiero de SOLCA QUITO, y determinar el riesgo del Sistema de Control Interno.

#### **CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO SOLCA NÚCLEO DE QUITO**

**Fecha de aplicación:**  
28/10/2010

**Elaborado por:**  
Anita Castelo

**Fecha:**  
Octubre 28 del 2010

#### **SIMBOLOGIA UTILIZADA Y VALORACIÓN DE RIESGO**

| <b>Simbología</b>                                                          | <b>Valoración de riesgo</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| V= Cumple y/o existe el procedimiento de control. Sin riesgo.              | 0                           |
| V1= Cumple parcialmente el procedimiento de control. Riesgo escaso         | 1                           |
| X1=No existe el procedimiento o norma de control, pero el riesgo es escaso | 1                           |
| X2=No existe el procedimiento o norma de control. Riesgo medio             | 2                           |
| X3=No existe la norma y procedimiento de control. Alto riesgo              | 3                           |

### **3.3.Matriz resumen de evaluación del Control Interno**

Luego de la aplicación de los cuestionarios de control interno se ha obtenido la siguiente matriz resumen, en la cual se evidencia el riesgo que se tiene en el departamento financiero.

Mediante esta evaluación del Sistema de Control Interno del departamento Financiero de Solca Núcleo de Quito, se ha determinado que el sistema es confiable con riesgo moderado, es decir que el sistema es seguro, sin embargo también se pudo determinar las falencias de control interno.

Las riesgos determinados en la evaluación, se lo trasladará a la Matriz de Hallazgos para plantear las recomendaciones a la propuesta del modelo de control interno diseñado para el Departamento Financiero de Solca Quito.

| MATRIZ RESUMEN DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO     |                 |             |                  |               |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------------|---------------|
| INSTITUCIÓN: SOLCA NÚCLEO DE QUITO DEP FINANCIERO   |                 |             | FECHA INICIO     | 27/10/2010    |
| EVALUADOR: ANITA GABRIELA CASTELO MAYACELA          |                 |             | FECHA FINAL      | 29/10/2010    |
| COMPONENTE EVALUADO                                 | RIESGO<br>1 a 3 | Promedio    | Ponderación      | Puntaje       |
| <b>AMBIENTE DE CONTROL</b>                          |                 |             |                  |               |
| 1 VALORES ÉTICOS Y DE CONDUCTA INTERNA              | 0,43            |             |                  |               |
| 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                         | 0,50            |             |                  |               |
| 3 SELECCIÓN DE PERSONAL                             | 0,00            |             |                  |               |
| 4 MOTIVACIÓN E INCENTIVOS                           | 0,33            |             |                  |               |
| 5 ADMINISTRACIÓN DE SANCIONES                       | 0,50            |             |                  |               |
| 6 ADMINISTRACIÓN DE VACACIONES                      | 0,75            |             |                  |               |
| 7 CAPACITACIÓN                                      | 1,67            |             |                  |               |
| 8 MANEJO DE CONFLICTOS DE INTERÉS                   | 0,00            |             |                  |               |
| <b>TOTAL PONDERACIÓN DE AMBIENTE DE CONTROL</b>     |                 | <b>4,18</b> | <b>15</b>        | <b>62,68</b>  |
| <b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>                        |                 |             |                  |               |
| 1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                            | 1,20            |             |                  |               |
| 2 FACTORES EXTERNOS                                 | 0,60            |             |                  |               |
| 3 FACTORES INTERNOS                                 | 0,50            |             |                  |               |
| 4 MANEJO DEL CAMBIO                                 | 0,36            |             |                  |               |
| 5 RIESGO DE LIQUIDEZ                                | 0,00            |             |                  |               |
| 6 RIESGO OPERATIVO                                  | 0,83            |             |                  |               |
| <b>TOTAL PONDERACIÓN DE EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>   |                 | <b>3,50</b> | <b>35</b>        | <b>122,39</b> |
| <b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>                       |                 |             |                  |               |
| 1 CONTABILIDAD                                      | 0,14            |             |                  |               |
| 2 PRESUPUESTOS                                      | 0,00            |             |                  |               |
| 3 ADMINISTRACIÓN DE SEGUROS                         | 0,33            |             |                  |               |
| 4 CAJA BANCOS                                       | 0,04            |             |                  |               |
| 5 INVERSIONES                                       | 0,00            |             |                  |               |
| 6 CUENTAS POR COBRAR                                | 0,00            |             |                  |               |
| 7 ACTIVOS FIJOS                                     | 0,16            |             |                  |               |
| 8 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR                    | 0,00            |             |                  |               |
| 9 NOMINA DE SUELDOS                                 | 0,00            |             |                  |               |
| <b>TOTAL PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>  |                 | <b>0,67</b> | <b>15</b>        | <b>10,04</b>  |
| <b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>                   |                 |             |                  |               |
| 1 NORMATIVIDAD INTERNA                              | 0,20            |             |                  |               |
| 2 ARQUITECTURA DE HARDWARE Y SOFTWARE               | 0,00            |             |                  |               |
| 3 PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS                      | 0,20            |             |                  |               |
| 4 DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN             | 0,00            |             |                  |               |
| 5 RESPALDO DE LA INFORMACIÓN                        | 1,00            |             |                  |               |
| 6 SEGURIDAD FÍSICA DE LA INFORMACIÓN                | 0,00            |             |                  |               |
| 7 SEGURIDAD LÓGICA DE LA INFORMACIÓN                | 0,36            |             |                  |               |
| <b>TOTAL PONDERACIÓN INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b> |                 | <b>1,76</b> | <b>20</b>        | <b>35,14</b>  |
| <b>MONITOREO Y CONTROL</b>                          |                 |             |                  |               |
| 1 JEFATURA FINANCIERA                               | 0,40            |             |                  |               |
| <b>TOTAL PONDERACIÓN DE MONITOREO Y CONTROL</b>     |                 | <b>0,40</b> | <b>15</b>        | <b>6,00</b>   |
| <b>CALIFICACIÓN TOTAL DE LA EVALUACION</b>          |                 |             | <b>100</b>       | <b>236,25</b> |
| <b>INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>             |                 |             |                  |               |
| Calificación del riesgo                             |                 | Puntos      | Interpretación   |               |
| Riesgo Alto                                         |                 | 301-400     | SCI no confiable |               |
| Riesgo Moderadamente alto                           |                 | 251-300     | SCI débil        |               |
| Riesgo Moderado                                     |                 | 176-250     | SCI confiable    |               |
| Riesgo Bajo                                         |                 | 100-175     | SCI efectivo     |               |

### 3.4. Matriz de Hallazgos

#### Ambiente de Control

| Condición                                                                                        | Criterio                                                                                                  | Causa                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Efecto                                                                                                                                                                                                                                                       | Recomendación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los valores de la institución no son difundidos a través de un documento, manual, o instructivo. | El plan estratégico contempla los valores institucionales, pero no son difundidos a los miembros de éste. | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Porque la administración no ha establecido canales adecuados para difundir los valores.</li> <li>o Falta de monitoreo por parte de la administración.</li> <li>o Falta de difundir el Plan Estratégico a nivel de toda la organización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de los valores de la institución.</li> <li>• Que los empleados no caminen en el mismo sentido de la institución.</li> <li>• Que los empleados no estén comprometidos con la institución.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer canales adecuados para difundir la misión, visión y valores de Solca.</li> <li>• Organizar y ejecutar eventos para dar a conocer el plan estratégico de la organización.</li> <li>• Publicar en carteleras la Misión, Visión y Valores institucionales de Solca Quito.</li> </ul> |

| Condición                                            | Criterio                                                                      | Causa                                                                                                                                                                                                                             | Efecto                                                                                                                                                                                    | Recomendación                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reglamento Interno de Trabajo desactualizado.</b> | La última actualización del Reglamento Interno de Trabajo fue en el año 2000. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuido de la administración, para mantener el reglamento actualizado.</li> <li>• Falta de una política para responsabilizar a una persona de tener actualizado reglamentos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados desconocen cuáles son los beneficios reales que proporciona la institución.</li> <li>• Puede provocar malos entendidos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el Reglamento Interno de Trabajo, para que al leer un empleado el Reglamento, tenga un conocimiento actual de sus derechos y obligaciones.</li> </ul> |

| Condición                                                           | Criterio                                                                                                                      | Causa                                                                                                                                          | Efecto                                                                                                                                                               | Recomendación                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El Manual de Puestos desactualizado y no difundido a los empleados. | La última actualización del manual de puestos fue en el año 2004.                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Descuido de la administración, para mantener el manual actualizado.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Que los empleados desconocen de la existencia del manual de puestos.</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el Manual de Puestos.</li> <li>• Responsabilizar al Jefe de cada área de mantener actualiza el Manual.</li> <li>• Informar en la contratación del personal las funciones que debe realizar.</li> </ul> |
|                                                                     | El manual de puestos solo sirve para ver el perfil de los empleados para su contratación, mas no para designar sus funciones. | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Falta de una política para responsabilizar a una persona de tener actualizado reglamentos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Los empleados desconocen las funciones que deben realizar.</li> <li>o Que el Manual de puestos sea subutilizado.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Condición                                                                | Criterio                                                                  | Causa                                                                                                                                                                             | Efecto                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Recomendación                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inapropiada delegación de autoridad por parte del Jefe Financiero</b> | Los empleados están inconformes muchas veces con las tareas encomendadas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Falta adecuada de segregación de funciones.</li> <li>o La jefatura financiera asume responsabilidades que no le corresponden.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados piensan que las labores encomendadas son injustificadas, y que solo le delegan trabajos desagradables.</li> <li>• Que los trabajos encomendados no formen parte del puesto que desempeña, y sea difícil de desempeñar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la Jefatura Financiera no concentre tanto poder.</li> <li>• En el caso de ser necesario realizar una actividad, dar instrucciones claras para realizar los informes.</li> </ul> |

| Condición                                                                  | Criterio                                                                                                                        | Causa                                                                                                  | Efecto                                                                                                                                                                                                    | Recomendación                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Las tareas que no constan en el Manual de Puestos no disponen por escrito. | Los empleados no están informados de la existencia de un Manual de Puestos, menos aún de las funciones específicas de cada uno. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de información y comunicación a los empleados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Que los empleados no conozcan sobre sus funciones normales, menos aún de las tareas que no constan en el manual de Puestos y sus respectivas funciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Que se entregue a los empleados en el momento de su contratación, las funciones que debe realizar.</li> <li>Que se disponga por escrito las actividades que no constan en el Manual de Puestos.</li> </ul> |

| Condición                                                                            | Criterio                                                                                                                                       | Causa                                                                                                                                                                                     | Efecto                                                                                                                                                                                                         | Recomendación                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No se reconocen horas adicionales a la jornada normal en el Departamento Financiero. | Según el código de trabajo y el Reglamento Interno de la Institución se deberán reconocer las horas extras siempre y cuando sean justificadas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de coordinación entre los miembros del departamento, por ausencia de funciones definidas</li> <li>Exceso de trabajo a fin de mes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Duplicidad en funciones.</li> <li>Que los empleados se queden trabajando varias horas extras sin que sean remuneradas.</li> <li>Inconformidad con el trabajo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Que se definan las funciones de cada puesto de trabajo.</li> <li>Que se paguen las horas extras, siempre y cuando sean justificadas y autorizados por el Jefe inmediato.</li> </ul> |

| Condición                                                                                      | Criterio                                                                                                                                       | Causa                                                                                                                                                                                                                                                                 | Efecto                                                                                                                                                                                                                 | Recomendación                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No se cubren los puestos en forma adecuada en el caso de vacaciones, enfermedad, o maternidad. | Se deben cubrir los puestos con una persona que asuma las funciones, para que pueda seguir las labores normales en el Departamento Financiero. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de predisposición de la Jefatura, para disponer un reemplazo que cubra las ausencias de los empleados dentro del año.</li> <li>Los empleados del mismo departamento, cubren las vacaciones de sus compañeros.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso en las labores diarias.</li> <li>Exceso de trabajo, lo que provoca que los empleados trabajen horas extras.</li> <li>Inconformidad de los empleados del área.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Que se disponga de un reemplazo para que cubra adecuadamente las vacantes dentro del año.</li> </ul> |

| Condición                                       | Criterio                                                                                                                              | Causa                                                                                                | Efecto                                                                    | Recomendación                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No se cumple con los programas de capacitación. | Es importante actualizar a los empleados del área financiera, puesto que existen factores externos como las leyes que son cambiantes. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de tiempo para asistir a las capacitaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal desactualizado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Que se disponga de una persona que reemplace en el área financiera, para que pueda rotar durante todo el año, y así cumplir con los programas de capacitación</li> </ul> |

### Evaluación de Riesgos.

| Condición                                           | Criterio                                                                                      | Causa                                                                                | Efecto                                                                                                                                  | Recomendación                                                                                               |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ausencia de objetivos generales del área financiera | Los funcionarios no tienen un objetivo para regirse, mas que sus principios y sentido lógico. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de elaboración de políticas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El personal no sabe cuáles son los objetivos que persigue el departamento financiero.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar objetivos generales del departamento financiero.</li> </ul> |
| Las leyes son cambiantes                            | En el Ecuador las leyes cambian constantemente.                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inestabilidad política.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Complican las labores por cambios en el sistema.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>La administración debe estar presta a todos los cambios.</li> </ul>  |

| Condición                                           | Criterio                                                                                               | Causa                                                                                                                                                                                 | Efecto                                                                                                                                                                                                                     | Recomendación                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El Sistema Contable tiene varias fallas y es lento. | El sistema debe ser confiable, y debe ayudar al personal en sus labores. Así como agilizar las labores | <ul style="list-style-type: none"> <li>Varios cambios que han provocado que el sistema sea inseguro.</li> <li>El servidor no abastece a las necesidades de la institución.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La información debe ser monitoreada constantemente.</li> <li>Que los reportes requieran de varias horas para ser generados.</li> <li>Que la información no sea oportuna.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Que se envíen informes periódicos de las fallas en el sistema, para poder corregir errores.</li> <li>Considerar la adquisición de otro servidor.</li> </ul> |

| Condición                                                                     | Criterio                                                                                                                                       | Causa                                                                                     | Efecto                                                                                                                                                                                                                          | Recomendación                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No se dispone de objetivos, estrategias, políticas y procedimientos escritos. | Es necesario que el departamento Financiero cuente con objetivos, estrategias y procedimientos, así como manuales para cada puesto de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque que cree que no es importante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el personal nuevo no tenga una guía para su buen desempeño en los diferentes puestos.</li> <li>• Pérdida de tiempo y dinero por mala aplicación de los procedimientos .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se elaboren, objetivos, políticas y procedimientos para cada puesto de trabajo del departamento financiero.</li> </ul> |

### Actividades de Control

| Condición                                              | Criterio                                                                                                                       | Causa                                                                                                                                      | Efecto                                                                                                                                     | Recomendación                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El sistema no garantiza la no alteración de los datos. | El sistema contable debe contar con las seguridades que garanticen que la información una vez generado el cheque no se altere. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Porque el sistema no tiene definido, la inviolabilidad de la información.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Puede producirse fraudes, o errores en la contabilidad.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Delimitar los accesos a las personas del departamento contable.</li> <li>Implantar seguridades en el sistema.</li> </ul> |
| Las mercaderías no se encuentran aseguradas.           | Es necesario tener protegidos los bienes en caso de robo, pues son un rubro considerable dentro de la institución.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Porque no se ha tomado en cuenta el riesgo que corren las mercaderías de la institución.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Que se pierda todo el valor en caso de siniestro, debido a que no cuentan con un seguro.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Que se contrate un seguro para proteger la bodega de la institución.</li> </ul>                                          |

| Condición                                                                                                                                              | Criterio                                                                                                                                       | Causa                                                                                                                                                | Efecto                                                                                                                                                                                | Recomendación                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No se utiliza protector de cheques.                                                                                                                    | Como medida de seguridad se debería utilizar una cinta protectora en los cheques, para evitar la alteración de los datos.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Porque no se considera que haya riesgo de alteraciones.</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Que se produzca fraudes.</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar protectores de cheques una vez emitidos y antes de las respectivas firmas.</li> </ul>                                                     |
| No existe una política por escrito para que guie al personal de contabilidad para que se distinga entre costos capitalizables y gasto por reparaciones | Se debe implantar una policía para poder diferenciar entre los costos que incrementen al valor del activo fijo, y los gastos por reparaciones. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Porque el departamento muchas veces se guía por el sentido común, mas que por una política escrita</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Produce que las personas nuevas o las personas que reemplazan, utilicen un criterio diferente para realizar la afectación contable.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir una política para que guie al personal de contabilidad en la contabilización de costos capitalizables y gasto por reparaciones.</li> </ul> |

## Información y Comunicación

| Condición                                                                | Criterio                                                                                            | Causa                                                                                                   | Efecto                                                                                                                                                                    | Recomendación                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No existe un plan de recuperación de la información en caso de desastres | La información debe ser respaldada periódicamente, para salvaguardar la seguridad de la información | <ul style="list-style-type: none"> <li>Porque no hay quien supervise las labores de sistemas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La institución podría tener una pérdida de información significativa en caso de desastres, por no contar con respaldos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El departamento de sistemas debe sacar respaldo de la información, y dar parte de que la labor está siendo cumplida a cabalidad.</li> <li>Salvaguardar la información fuera de la institución.</li> </ul> |

| Condición                                                                                                   | Criterio                                                                                                               | Causa                                                                                                | Efecto                                                                                                                     | Recomendación                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No se actualiza los accesos a los sistemas de información en los empleados en caso de retiros o reemplazos. | Los accesos de los empleados deben ser acorde a las funciones que realizan, y más aún si se retiran de la institución. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de monitoreo de los accesos de los empleados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La institución puede ser víctima de fraudes por malicia de las personas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación de una política para que se controlen y monitoreen los accesos de los empleados regularmente.</li> <li>Cambio de claves periódicamente.</li> </ul> |

## Monitoreo y Control

| Condición                                                                                   | Criterio                                                                                  | Causa                                                                                                  | Efecto                                                                                                                                                          | Recomendación                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No existe un método de evaluación de los procedimientos dentro del Departamento Financiero. | El personal debe ser evaluado constantemente con el fin de corregir falencias de control. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Porque no existe el método para evaluar al personal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El personal no conoce si está desempeñando bien su labor.</li> <li>No se puede corregir falencias de control.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer a la Jefatura financiera indicadores de gestión, para valorar el cumplimiento de los procedimientos.</li> </ul> |

### 3.5. Análisis FODA del Departamento Financiero de SOLCA Quito

| M<br>E<br>D<br>I<br>O<br><br>A<br>M<br>B<br>I<br>E<br>N<br>T<br>E<br><br>I<br>N<br>T<br>E<br>R<br>N<br>O | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | M<br>E<br>D<br>I<br>O<br><br>A<br>M<br>B<br>I<br>E<br>N<br>T<br>E<br><br>E<br>X<br>T<br>E<br>R<br>N<br>O |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal Capacitado para el cada cargo.</li> <li>✓ Poseen de una estructura organizacional, y un manual de puestos con sus funciones.</li> <li>✓ Remuneraciones competitivas con el sector.</li> <li>✓ La experiencia de los empleados, ha permitido desarrollar un buen manejo administrativo y una acertada toma de decisiones.</li> <li>✓ El Manejo de la información contable y tributaria es actualizada.</li> <li>✓ Las tareas están segregadas, de tal forma que no existe el error de ser juez y parte.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilidad de potenciar la Comprometer al empleado con el logro de los objetivos específicos del departamento.</li> <li>✓ Posibilidad de adquirir un nuevo servidor que permita la agilización de la información</li> <li>✓ Posibilidad de corregir los errores del sistema, y tener un sistema que sea un soporte para la institución, seguro y ágil.</li> </ul> |                                                                                                          |

| M<br>E<br>D<br>I<br>O<br><br>A<br>M<br>B<br>I<br>E<br>N<br>T<br>E<br><br>I<br>N<br>T<br>E<br>R<br>N<br>O | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | M<br>E<br>D<br>I<br>O<br><br>A<br>M<br>B<br>I<br>E<br>N<br>T<br>E<br><br>E<br>X<br>T<br>E<br>R<br>N<br>O |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No contar con objetivos específicos del departamento.</li> <li>✓ Ausencia de Manuales de procedimientos específicos que permitan el manejo correcto del cargo.</li> <li>✓ Falta de rotación del personal, que ocasiona que nadie más conozca del funcionamiento del puesto.</li> <li>✓ Los procedimientos internos cambian continuamente sin que haya un documento que permita guiar a nuevos empleados.</li> <li>✓ Los empleados resuelven sus dudas en base a consultas verbales con su jefe respectivo.</li> <li>✓ Inapropiada delegación de autoridad por el Jefe Financiero.</li> <li>✓ Inconformidad de los empleados por el no pago de horas extras.</li> <li>✓ No se cumple con programas de capacitación.</li> <li>✓ Que no exista una política para proteger a los cheques de alteraciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento de las operaciones del hospital, lo que provoca la falta de personal en el área para abastecerse en todos las labores.</li> <li>✓ Constantes cambios del a legislación.</li> <li>✓ Incremento de las operaciones lo que provocará saturación del Sistema Contable por falta de un servidor que abastezca a todo el hospital.</li> <li>✓ El Sistema Contable no cuenta con las seguridades necesarias.</li> <li>✓ La información es susceptible a pérdidas significativas, por ausencia de respaldos.</li> <li>✓ Que personas con ánimo de causar daño utilicen claves antiguas para dañar la información.</li> </ul> |                                                                                                          |

## **Conclusiones Generales**

Algunos aspectos del área financiera deben ser mejorados en relación a los procedimientos de contabilidad y control interno, así como las recomendaciones de la matriz de hallazgo se evidencian.

Se ha observado el poco conocimiento de la estructura y funciones, por la falta de divulgación de los organigramas y principalmente de manuales de funciones.

A pesar de existir manuales de funciones no son divulgados entre los empleados de departamento financiero, lo que provoca desconocimiento de las tareas que debe realizar cada puesto.

Existe poca formalidad en el procesamiento de la delegación de autoridad, por lo general se lo hace de manera verbal, lo que evita pérdida de tiempo, pero a su vez esto implica riesgos de orden administrativo.

Se requiere un análisis y evaluación de los modelos de formularios existentes y en uso, con el propósito de verificar que sean concordantes con los diagramas de flujos de procedimientos y archivo.

Se requiere una revisión de las actividades de los empleados de esta área a fin de eliminar la duplicidad de funciones.

El sistema contable no es totalmente confiable, por lo que se debe llevar controles para verificar su buen funcionamiento. Por lo cual se requiere de reuniones más seguidas para solucionar dichos problemas.

En la actualidad el departamento financiero no cuenta con un sistema de control interno que contenga las políticas, normas y procedimientos e instructivos, que encaminen a lograr información oportuna y fortalecimiento del control interno. Es oportuno desarrollar el sistema de control interno del departamento financiero que conduzca a la optimización de recursos institucionales.

Las operaciones diarias y el cumplimiento de los controles deben ser revisados periódicamente y están sujetos a cambios de acuerdo a las necesidades de desarrollo de la empresa y del entorno. Se debe dedicar tiempo de la administración para vigilar que los procedimientos se estén cumpliendo en el desarrollo de las actividades diarias del Departamento. Esta observación permitirá corregir cualquier desviación en el cumplimiento de las disposiciones de control y adicionar controles que fueron omitidos o que se necesita incluir por posibles cambios que surjan dentro de la compañía.

El sistema de control tiene como objetivo normar, estandarizar, guiar la ejecución de las actividades, operaciones y procedimientos que realizan los usuarios interno y externos, lo cual permite asegurar un adecuado registro, flujo, clasificación y análisis de la información, elevar la eficiencia de control interno que existe en el departamento y apoyar positivamente a la gestión administrativa.

## **CAPITULO 4**

### **4. Modelo de Sistema de Control Interno para el Área Financiera de SOLCA Núcleo de Quito**

Todos los administradores alerta desean disponer de un sistema de controles adecuado y eficaz que les permita cerciorarse de que las cosas ocurren conforme a lo planeado. En ocasiones se pierde de vista que los controles que emplean los administradores deben diseñarse para la tarea y persona específica a las que están destinados a servir. Aunque el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema real requiere un diseño especial. Si en verdad se pretende que los controles funcionen, se los deben crear a la medida. En pocas palabras, deben responder con toda exactitud a planes y puestos, a cada administrador en lo individual con todo lo que implica su personalidad y a las necesidades de la eficiencia y eficacia.<sup>66</sup>

Bajo esta perspectiva, se desarrolla el presente capítulo en donde se plantearan objetivos, responsables, políticas, descripción de procedimientos y diagrama de flujo y, así como el establecimiento de indicadores de gestión, para evaluar periódicamente el cumplimiento de los procedimientos.

La función del control interno es aplicable a todas las actividades del departamento financiero, por ello se realizará los controles internos por áreas de responsabilidad:

1. Jefatura Financiera
2. Departamento de Presupuestos
3. Departamento de Administración y Caja
4. Departamento de Contabilidad.

---

<sup>66</sup> KOONTZ, Harold, Administración una perspectiva global, p.650.

#### **4.1.Jefatura Financiera**

##### **4.1.1. Objetivo de la Jefatura Financiera**

La Jefatura Financiera tiene el objetivo de programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar labores económicas y financieras de todo el departamento.

##### **4.1.2. Responsable de la Jefatura Financiera**

El responsable de esta Jefatura, es la persona encargada de ser Jefe Financiero de la Institución. Esta persona asumirá las responsabilidades de su cargo, así como cumplirá las funciones establecidas en el manual de cargos.

##### **4.1.3. Normativa**

La Jefatura Financiera está sujeta al Reglamento Interno de la Institución, y debe hacer cumplir la legislación vigente en todo el departamento financiero, así como las políticas implantadas por la administración.

##### **4.1.4. Procedimientos que realiza la Jefatura Financiera**

###### **4.1.4.1.Procedimiento Delegación de Trabajo a los miembros del Departamento Financiero**

###### **4.1.4.1.1. Objetivo del Procedimiento:**

Conocer el procedimiento de delegación del trabajo dentro del departamento financiero, así como delimitar lineamientos para cumplir el procedimiento.

#### **4.1.4.1.2. Políticas del Procedimiento: Delegación de Trabajo a los miembros del Departamento Financiero.**

- Todo trabajo asignado a los empleados del departamento, será notificado de manera escrita con fecha.
- Toda delegación de trabajo extra, que no concierna a las funciones encargadas a un miembro determinado del Departamento Financiero, debe hacerse por escrito.
- Organizar el trabajo de tal manera que todos los empleados del departamento puedan tomar sus vacaciones, así como de planificar la capacitación del personal de reemplazo.
- En caso que se requiera más horas de trabajo para el cumplimiento del trabajo, se deberá reconocer todos los beneficios de Ley.
- El Jefe Financiero deberá asistir al miembro del Departamento Financiero, en caso que las instrucciones para elaborar la tarea encomendada no sea clara.
- La Jefatura Financiera será la encargada de vigilar que las claves de acceso de cada persona para cada módulo del sistema, sean consecuente con las tareas que realiza. Así como de informar al departamento de sistemas que elimine el usuario si algún trabajador se separa de la institución.
- Todo trámite deberá ser conocido por la Jefatura Financiera.

**4.1.4.1.3. Descripción del Procedimiento: Delegación de Trabajo a los miembros del Departamento Financiero.**

| <b>ÁREA RESPONSABLE</b>                | <b>N°</b> | <b>ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN</b>                                                                                                           |
|----------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Secretaria del Departamento Financiero | 1         | Recibe el documento sea de dentro o fuera de la institución, lo sella con fecha y hora, y asigna un número de ingreso al departamento. |
| Jefatura Financiera                    | 2         | Recibe y revisa el documento.                                                                                                          |
|                                        | 3         | Direcciona el documento al miembro o miembros del departamento, para que procedan a dar paso con el procedimiento respectivo.          |
|                                        | 4         | Autoriza proceder mediante su firma en el mismo documento, con fecha en la cual es asignado el trabajo.                                |
| Secretaria del Departamento Financiero | 5         | Procede a sacar fotocopias del documento con sus respectivos respaldos para ser entregado al miembro designado.                        |
| Miembro del Departamento Financiero    | 6         | Recibe el documento con sus respectivos respaldos.                                                                                     |
|                                        | 7         | Firma la recepción del mismo con fecha y hora.                                                                                         |
| Secretaria del Departamento Financiero | 8         | Archiva el documento original con que se da trámite, en forma secuencial por número de ingreso al departamento.                        |

**4.1.4.1.4. Diagrama de Flujo de Delegación de Trabajo a los miembros  
del Departamento Financiero**

**(UNA HOJA)**

#### **4.1.4.2.Procedimiento: Revisión de Informes**

##### **4.1.4.2.1. Objetivo del Procedimiento: Revisión de Informes**

Proporcionar los lineamientos necesarios para la revisión de informes dentro del departamento. Además garantizar que los informes emitidos por el departamento financiero satisfagan las necesidades de información de manera clara y oportuna.

##### **4.1.4.2.2. Políticas para el Procedimiento: Revisión de Informes**

- Todos los informes presentados en el Departamento Financiero deben constar de firmas de responsabilidad: Firma de Elaborado por, y Revisado por.
- Es responsabilidad del Jefe Financiero la revisión de los informes emitidos por el departamento.
- Los informes requeridos por la institución deberán ser oportunos y confiables.
- Los miembros del Departamento Financiero de Solca Núcleo de Quito, deberán entregar los informes en el tiempo acordado por la Jefatura Financiera.

#### 4.1.4.2.3. Descripción del Procedimiento: Revisión de Informes

| ÁREA RESPONSABLE                    | Nº | ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN                                                                                                                  |
|-------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Miembro del Departamento Financiero | 1  | Elabora los informes requeridos por la Administración.                                                                                 |
|                                     | 2  | Entrega el informe de manera oportuna.                                                                                                 |
| Jefe Financiero                     | 3  | Revisa informe y lo aprueba con su firma.                                                                                              |
|                                     | 4  | En el caso de correcciones devuelve al miembro del Departamento Financiero involucrado, para que realice las respectivas correcciones. |
| Miembro del Departamento Financiero | 5  | Realiza las correcciones indicadas por el Jefe Financiero.                                                                             |

#### **4.1.4.2.4. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Revisión de Informes.**

**(una HOJA)**

#### **4.1.4.3.Procedimiento: Medición de Cumplimiento de los procedimientos.**

##### **4.1.4.3.1. Objetivo para el Procedimiento: Medición de Cumplimiento de los procedimientos**

Conocer el procedimiento para la medición de cumplimiento de los procedimientos dentro del Departamento Financiero; así como conocer el grado de cumplimiento de los procedimientos por parte de los trabajadores del Departamento Financiero de Solca Quito.

##### **4.1.4.3.2. Políticas para el Procedimiento: Medición de Cumplimiento de los procedimientos**

- Los índices de cumplimiento medirán cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos, más no será un instrumento de amenaza.
- La medición de cumplimiento servirá para estimular en el empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en su conjunto, un comportamiento adecuado y además genera una mejora continua.
- La medición de cumplimiento de los procedimientos, se realizará de forma aleatoria, dos veces por año.
- Si el empleado es reincidente en los errores, se aplicara sanciones de acuerdo a lo que estipula el Reglamento Interno de Trabajo de Solca Núcleo de Quito.

**4.1.4.3.3. Descripción del Procedimiento: Medición de Cumplimiento de los procedimientos.**

| <b>ÁREA RESPONSABLE</b>                   | <b>Nº</b> | <b>ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN</b>                                                                                        |
|-------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jefatura Financiera                       | 1         | Realiza un muestreo aleatorio para determinar el cumplimiento del procedimiento.                                    |
|                                           | 2         | Aplica los índices de gestión según corresponda y realiza el informe de novedades.                                  |
|                                           | 3         | Informa mediante memorando el resultado al miembro del Departamento Financiero con las recomendaciones pertinentes. |
| Secretaria del<br>Departamento Financiero | 4         | Entrega el informe al miembro del departamento financiero.                                                          |
| Miembro del<br>Departamento Financiero    | 5         | Recibe y revisa el informe.                                                                                         |
|                                           | 6         | Aplica sugerencias del informe para próximas evaluaciones.                                                          |
| Secretaria del<br>Departamento Financiero | 7         | Archiva la evaluación del personal con el respectivo informe.                                                       |

**4.1.4.3.4. Diagrama de Flujo del Procedimiento: Medición de Cumplimiento de los procedimientos.**

**(una HOJA)**

## **4.2. Departamento de Presupuesto**

### **4.2.1. Objetivo**

Organizar, planear, programar, presupuestar y controlar el presupuesto autorizado, contribuyendo en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y actividades encomendadas a Solca Núcleo de Quito.

### **4.2.2. Funciones del Departamento de Presupuestos.**

- Realizar la programación y el presupuesto de Solca Núcleo de Quito, en sus diversas etapas, para obtener la autorización la Comisión de Finanzas y Presupuesto.
- Efectuar las modificaciones de presupuesto y tramitar su autorización para el cumplimiento de las actividades encomendadas.
- Elaborar las ejecuciones presupuestarias mensuales y anuales, en coordinación con el departamento de Contabilidad.
- Elaborar las certificaciones presupuestarias solicitadas por las distintas unidades.
- Llevar un control de las partidas presupuestarias de personal.

### **4.2.3. Responsables del Departamento de Presupuesto**

Los responsables de ejecutar las funciones del Departamento de Presupuestos, son los dos Analistas de Presupuestos que conforman este servicio.

#### **4.2.4. Normativa**

La proforma del presupuesto de SOLCA Núcleo de Quito deberá ser elaborada siguiendo la metodología aprobada por el Consejo Directivo en sesión del 29 de marzo del 2001, y la aplicación de las políticas presupuestarias autorizadas por el Comité Ejecutivo (Anexo 2)

#### **4.2.5. Procedimientos del Área de Presupuesto**

##### **4.2.5.1.Procedimiento: Formulación del Presupuesto de Solca Núcleo de Quito.**

###### **4.2.5.1.1. Objetivo de la Formulación del Presupuesto**

Presupuestar todos los ingresos y todos los gastos que se estiman se ejecutarán en el año.

###### **4.2.5.1.2. Políticas para la Formulación del Presupuesto.**

- Las estimaciones del anteproyecto de presupuestos se calcularán en dólares, presentándose las cifras en la misma moneda.
- Los gastos de operación se consolidarán a niveles estrictamente indispensables.
- Cuando por motivos incremento de las operaciones en los diferentes departamentos soliciten la creación de plazas que impliquen la asignación de gastos adicionales, será la Comisión de Finanzas y Presupuestos, quienes otorguen la autorización correspondiente.

**4.2.5.1.3. Descripción del Procedimiento Formulación del Presupuesto Anual.**

| <b>ÁREA RESPONSABLE</b>       | <b>Nº</b> | <b>ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN</b>                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dirección Ejecutiva           | 1         | Solicita a las Unidades Operativas de la institución y Unidades Provinciales Oncológicas, presentar los requerimientos para el próximo año.                                      |
| Departamento de Planificación | 2         | Consolida la información y envía al Departamento de Presupuestos la Programación Presupuestaria (Anexo DP – 001) para que proceda a realizar el Presupuesto para el próximo año. |
| Departamento de Presupuestos  | 3         | Recibe la programación enviada por el Departamento de Planificación.                                                                                                             |
|                               | 4         | Con la información recibida, se procede a la elaboración del Anteproyecto de Presupuestos base a las disposiciones generales. (Anexo DP – 002)                                   |
|                               | 5         | Consolida la información, y pasa el Anteproyecto de Presupuesto a consideración de la Jefatura Financiera. (Anexo DP – 003).                                                     |
| Jefatura Financiera           | 6         | Recibe, revisa y autoriza el Anteproyecto, poniéndolo a consideración de la Comisión de Finanzas y Presupuesto.                                                                  |

| ÁREA RESPONSABLE                    | Nº | ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comisión de Finanzas y Presupuesto. | 7  | En sesión efectuada revisa el anteproyecto, verificando su objetividad de programas y racionalidad presupuestal, para trasladar a consideración del Consejo Ejecutivo |
| Comité Ejecutivo                    | 8  | Revisa el Anteproyecto de Presupuesto, y en caso de estar de acuerdo con el proyecto, recomienda mediante resolución al Consejo Directivo.                            |
| Consejo Directivo                   | 8  | Mediante resolución, aprueba la Proforma Presupuestaria de Quito y sus Unidades Oncológicas.                                                                          |
| Departamento de Presupuestos        | 10 | Procede a elaborar los textos con las resoluciones respectivas donde se aprobó el presupuesto. Manda hacer firmar. (Anexo DP -004).                                   |
|                                     | 11 | Archiva el presupuesto aceptado.                                                                                                                                      |

**4.2.5.1.4. Diagrama de Flujo del Procedimiento Formulación del Presupuesto Anual.**

**(2 HOJAS)**



#### **4.2.5.2.Procedimiento: Certificación de Partidas Presupuestarias.**

##### **4.2.5.2.1. Objetivo de la Certificaciones de Partidas Presupuestarias.**

Operar de manera ágil y expedita los recursos presupuestales que requieran las dependencias del hospital, con base en su presupuesto autorizado y calendarizado; con el propósito de que en tiempo y forma cumplan de manera eficiente con el programa de actividades; acorde con sus objetivos, atribuciones y funciones.

##### **4.2.5.2.2. Políticas para la Certificación de Partidas Presupuestarias**

- Todo trámite del presupuesto para gastos específicos, se hará mediante memorando dirigido dirigida a la Dirección Financiera.
- Serán autorizadas las solicitudes de recursos siempre y cuando existe suficiencia presupuestal en la cuenta que se pretenda afectar.
- Toda solicitud de partida, deberá contener nombre y firma de la Unidad solicitante.
- El Departamento de Presupuestos informará al área solicitante de la suficiencia o insuficiencia presupuestal, mediante la certificación de partida (Anexo DP – 005).

#### 4.2.5.2.3. Descripción del Procedimiento Certificación de Partidas.

| ÁREA RESPONSABLE             | Nº | ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dirección Ejecutiva          | 1  | Solicita mediante memorando, la disponibilidad de fondos para la compra de bienes, servicios u otros pagos.                                                                                                               |
| Departamento de Presupuestos | 2  | Verifica que los datos del memorando, sean correctos y revisa que la documentación soporte.                                                                                                                               |
|                              | 3  | Determina la suficiencia presupuestal, emite partida presupuestaria. (Anexo DP -005)                                                                                                                                      |
|                              | 4  | Si se detecta que alguna partida no cuenta con suficiencia presupuestal, se contestará que “no existe presupuesto”. Recomendando que el tema se trate en la Comisión de Finanzas para que determinen posibles soluciones. |
|                              | 5  | Archiva la certificación con los respectivos respaldos.                                                                                                                                                                   |

#### **4.2.5.2.4. Diagrama de Flujo del Procedimiento Certificación de Partidas.**

**(una HOJA)**

#### **4.2.5.3.Procedimiento: Ejecución Presupuestaria**

##### **4.2.5.3.1. Objetivo de la Ejecución Presupuestaria.**

Informar de la Ejecución Financiera, a la Comisión de Finanzas cada mes. Así como dar a conocer los movimientos de cada una de las partidas presupuestarias y el saldo de las mismas.

##### **4.2.5.3.2. Políticas para la Ejecución Presupuestaria.**

- Las Unidades Oncológicas presentarán hasta el 5 de cada mes la ejecución presupuestaria, para que el Departamento de Presupuestos consolide la información.
- El Departamento de Presupuestos informará a la Comisión de Finanzas sobre la ejecución presupuestaria hasta el 8 de cada mes.
- La Ejecución Presupuestaria estará reflejada por partidas presupuestarias, todos los ingresos y todos los gastos ejecutados o realizados en el mes.

#### 4.2.5.3.3. Descripción del Procedimiento. Ejecución Presupuestaria.

| ÁREA RESPONSABLE             | N° | ACTIVIDAD<br><br>DESCRIPCIÓN                                                                                          |
|------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Departamento de Presupuestos | 1  | Elabora la ejecución presupuestaria de Quito y prepara el respectivo resumen (Anexo DP – 006)                         |
|                              | 2  | Recibe las ejecuciones presupuestarias de las unidades Oncológicas.                                                   |
|                              | 3  | Revisa, evalúa, corrige y consolida la información de las Unidades Oncológicas (Anexo DP – 007)                       |
|                              | 4  | Envía a la Jefatura Financiera para su respectiva revisión.                                                           |
| Jefatura Financiera          | 5  | Recibe, revisa y evalúa la ejecución presupuestaria.                                                                  |
|                              | 6  | Dispone que se prepare la Comisión de Finanzas y Presupuestos para dar a conocer la ejecución presupuestaria del mes. |
| Departamento de Presupuestos | 7  | Archiva la Ejecución Presupuestaria.                                                                                  |

**4.2.5.3.4. Diagrama de Flujo del Procedimiento Ejecución  
Presupuestaria.**

**(UNA HOJA)**

## 4.2.6. Anexos Departamento de Presupuesto

### 4.2.6.1. Anexo DP - 001 - Programación Presupuestaria.

|                                                                                   |                       |                             |            |                 |                                           |                                            |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------|-----------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------|
|  | SOLCA NUCLEO DE QUITO | PROGRAMACION PRESUPUESTARIA |            |                 |                                           | DIR. EJECUTIVA                             |                 |
|                                                                                   |                       |                             |            |                 |                                           | PLANIFICACION Y D.O.                       |                 |
| AREA PROGRAMATICA:                                                                |                       | (Hospital/Admi. General)    | UNIDAD:    |                 | (Servicio/Departamento)                   | CODIGO: (Código del Departamento o Unidad) |                 |
| CORRESPONDIENTE AL PERIODO:                                                       |                       | (Presupuesto Año ____)      | FECHA:     |                 | (fecha de elaboración de la programación) | PAG: ____                                  | DE:             |
| 1. DETALLE DE METAS                                                               |                       | CUANTIFICACION              |            |                 |                                           |                                            |                 |
|                                                                                   |                       | 2,009                       | 2,010      |                 |                                           | 2011                                       |                 |
|                                                                                   |                       | Ejecutado                   | Programado | Ejecutado' Agto | Proy. Dic.                                | Programado                                 | Inc. 10-11      |
| (Metas propuestas, cuantificables)                                                |                       | 0                           | 0          | 0               | 0                                         | 0                                          | 0,00%           |
|                                                                                   |                       | 0                           | 0          | 0               | 0                                         | 0                                          | 0,00%           |
|                                                                                   |                       | 0                           | 0          | 0               | 0                                         | 0                                          | 0,00%           |
| 2. RECURSOS PRESUPUESTARIOS                                                       |                       |                             |            |                 |                                           |                                            |                 |
| DESCRIPCION                                                                       |                       | EJECUTADOS                  |            |                 |                                           | PROPUESTO                                  |                 |
|                                                                                   |                       | 2,007                       | 2,008      | 2,009           | 2,010                                     |                                            | 2,011           |
|                                                                                   |                       |                             |            |                 | No. Pers.                                 | 09 - 2,010                                 | No. Pers. Valor |
| 2.1 REMUNERACIONES                                                                |                       | 0,00                        | 0,00       | 0,00            | 0,00                                      | 0,00                                       | 0,00            |
| 2.2 SERVICIOS                                                                     |                       | 0,00                        | 0,00       | 0,00            |                                           | 0,00                                       | 0,00            |
| 2.3 SUMINISTROS Y MATERIALES                                                      |                       | 0,00                        | 0,00       | 0,00            |                                           | 0,00                                       | 0,00            |
| 2.4 BIENES MUEBLES                                                                |                       | 0,00                        | 0,00       | 0,00            |                                           | 0,00                                       | 0,00            |
| 2.5 TRANSFERENCIAS                                                                |                       | 0,00                        | 0,00       | 0,00            |                                           | 0,00                                       | 0,00            |
| TOTAL:                                                                            |                       | 0,00                        | 0,00       | 0,00            |                                           | 0,00                                       | 0,00            |

**Continuación Anexo DP - 001**

| <b>3. DETALLE DE REMUNERACIONES</b>        |                             |                                                   |                                                       |                                              |                        |                                                   |                                                       |                                              |
|--------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                            | <b>EJECUTADO 09 - 2.010</b> |                                                   |                                                       |                                              | <b>PROPUESTO 2.011</b> |                                                   |                                                       |                                              |
| <b>Denominacion del cargo</b>              | <b>Cant.</b>                | <b>O. Ingresos</b>                                | <b>P. Sociales</b>                                    | <b>Rem. Total</b>                            | <b>Cant.</b>           | <b>O. Ingresos</b>                                | <b>P. Sociales</b>                                    | <b>Rem. Total</b>                            |
| Cargos de los integrantes del Departamento | Cant. Personas              | Remuneración + Horas Extras Anuales de cada cargo | Valor por Prestaciones Sociales Anuales de cada cargo | Total Remuneración más prestaciones sociales | Cant. Personas         | Remuneración + Horas Extras Anuales de cada cargo | Valor por Prestaciones Sociales Anuales de cada cargo | Total Remuneración más prestaciones sociales |
| <u>Otras Remuneraciones</u>                |                             |                                                   |                                                       |                                              |                        |                                                   |                                                       |                                              |
| Comisariato                                |                             |                                                   |                                                       |                                              |                        |                                                   |                                                       |                                              |
| Sustitución de personal                    |                             |                                                   |                                                       |                                              |                        |                                                   |                                                       |                                              |
| Licencia remunerada                        |                             |                                                   |                                                       |                                              |                        |                                                   |                                                       |                                              |
| Totales                                    | 0,00                        | 0,00                                              | 0,00                                                  | 0,00                                         | 0,00                   | 0,00                                              | 0,00                                                  | 0,00                                         |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Planificación, Programación Presupuestaria para el año 2011.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

**Continuación Anexo DP - 001**

| <b>4. DETALLE DE SERVICIOS</b>                |                   |              |              |              |                  |
|-----------------------------------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| <b>CONCEPTO</b>                               | <b>EJECUTADOS</b> |              |              |              | <b>PROPUESTO</b> |
|                                               | <b>2.007</b>      | <b>2.008</b> | <b>2.009</b> | <b>2.010</b> | <b>2.011</b>     |
| 4,1 BASICOS                                   | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 4,2 COMERCIALES, BANCARIOS Y FISCALES         | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 4,3 COMUNICACION, PUBLICIDAD Y RECEPCION      | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 4,4 MANTENIMIENTO                             | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 4,5 ASESORIA, INVESTIGACION Y CAPACITACION    | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 4,6 TRASLADO, VIATICOS Y SUBSISTENCIAS        | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 4,7 ATENCION MEDICA                           | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| Subtotal                                      | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| <b>5. DETALLE DE SUMINISTROS Y MATERIALES</b> |                   |              |              |              |                  |
| 5,1 SUMINISTROS DE OFICINA                    | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 5,2 VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTE    | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 5,3 INSUMOS MEDICOS, REACTIVOS E INSTRUME     | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 5,4 MEDICINAS Y OTROS PRODUCTOS FARMACEU      | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 5,5 SUMINISTROS PARA LA CONSTRUCCION Y MA     | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 5,6 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES                | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 5,7 OTROS SUMINISTROS Y MATERIALES            | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| Subtotal                                      | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| <b>6. BIENES MUEBLES</b>                      |                   |              |              |              |                  |
| 6,1 MUEBLES DE OFICINA Y ADMINISTRACION       | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 6,2 EQUIPOS PARA OFICINA Y ADMINISTRACION     | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 6,3 EQUIPOS PARA PROCESAMIENTO DE DATOS       | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| 6,4 OTROS BIENES MUEBLES                      | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| Subtotal                                      | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00             |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>      |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Planificación, Programación Presupuestaria para el año 2011.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

**4.2.6.2.Anexo DP - 002 - Anteproyecto de Presupuesto.**

| <b>SOLCA NÚCLEO DE QUITO</b><br><b>PROFORMA PRESUPUESTARIA 2.011</b><br><b>PROGRAMA 1</b><br><b>INGRESOS</b> |                                   |                            |                                 |                                 |                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| <b>PARTIDA</b>                                                                                               | <b>CONCEPTO</b>                   | <b>CODIFICADO<br/>2010</b> | <b>EJECUTADO<br/>SEPTIEMBRE</b> | <b>PROYECCIÓN<br/>DICIEMBRE</b> | <b>PROPUESTO<br/>2011</b> |
|                                                                                                              | <b>INGRESOS CORRIENTES</b>        |                            |                                 |                                 |                           |
| 4,1                                                                                                          | IMPUESTOS DIVERSOS                | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                            | 0,00                      |
| 4,2                                                                                                          | FINANCIAMIENTO INTERNO            | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                            | 0,00                      |
| 4,3                                                                                                          | TASAS Y CONTRIBUCIONES            | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                            | 0,00                      |
| 4,4                                                                                                          | SERVICIOS                         | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                            | 0,00                      |
| 4,5                                                                                                          | VENTA DE BIENES Y SERVICIOS       | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                            | 0,00                      |
| 4,6                                                                                                          | RENTA DE INVERSIONES Y OTROS      | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                            | 0,00                      |
| 4,7                                                                                                          | TRANSFEREN. Y DONACIONES CORRIEN. | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                            | 0,00                      |
| 4,8                                                                                                          | OTROS INGRESOS                    | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                            | 0,00                      |
| <b>TOTALES</b>                                                                                               |                                   | <b>0,00</b>                | <b>0,00</b>                     | <b>0,00</b>                     | <b>0,00</b>               |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Presupuestos, Presupuesto 2011

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

Continuación Anexo DP - 002

| SOLCA NÚCLEO DE QUITO<br>PROFORMA PRESUPUESTARIA 2.011<br>PROGRAMA 2<br>INGRESOS |                                    |                    |                         |                         |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| PARTIDA                                                                          | CONCEPTO                           | CODIFICADO<br>2010 | EJECUTADO<br>SEPTIEMBRE | PROYECCIÓN<br>DICIEMBRE | PROPUESTO<br>2011 |
|                                                                                  | <b>INGRESOS CAPITAL</b>            |                    |                         |                         |                   |
|                                                                                  | RENTA DE INVERSIONES Y OTROS       | 0,00               | 0,00                    | 0,00                    | 0,00              |
|                                                                                  | RENTA POR ARRENDAMIENTO DE BIENES  | 0,00               | 0,00                    | 0,00                    | 0,00              |
|                                                                                  | VENTA DE ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN | 0,00               | 0,00                    | 0,00                    | 0,00              |
|                                                                                  | FINANCIAMIENTO INTERNO             | 0,00               | 0,00                    | 0,00                    | 0,00              |
|                                                                                  | <b>TOTAL</b>                       | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>       |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Presupuestos, Presupuesto 2011

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

**Continuación Anexo DP - 002**

**SOLCA NÚCLEO DE QUITO  
PROFORMA PRESUPUESTARIA 2.011  
PROGRAMA 2  
EGRESOS**

| PARTIDA | CONCEPTO               | CODIFICADO<br>2010 | EJECUTADO<br>SEPTIEMBRE | PROYECCIÓN<br>DICIEMBRE | PROPUESTO<br>2011 |
|---------|------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|
|         | <b>EGRESOS CAPITAL</b> |                    |                         |                         |                   |
|         | GASTOS EN PERSONAL     | 0,00               | 0,00                    | 0,00                    | 0,00              |
|         | SERVICIOS              | 0,00               | 0,00                    | 0,00                    | 0,00              |
|         | TRANSFERENCIAS         | 0,00               | 0,00                    | 0,00                    | 0,00              |
|         | BIENES MUEBLES         | 0,00               | 0,00                    | 0,00                    | 0,00              |
|         | CONSTRUCCIONES         | 0,00               | 0,00                    | 0,00                    | 0,00              |
|         | <b>TOTAL</b>           | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>       |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Presupuestos, Presupuesto 2011

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.2.6.3.Anexo DP - 003 - Informe Consolidado de Anteproyecto de Proforma Presupuestaria

| <b>SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER</b><br><b>SOLCA NUCLEO DE QUITO</b><br><b>PROFORMA PRESUPUESTARIA PARA EL AÑO 2011 DEL NÚCLEO DE QUITO Y UNIDADES ONCOLÓGICAS</b> |             |             |             |             |             |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| DETALLE                                                                                                                                                                 | QUITO       | CHIMBORAZO  | TUNGURAHUA  | IMBABURA    | STO DOMINGO | SUCUMBIOS   | TOTAL       |
| <b>PRESUPUESTO DE OPERACIÓN</b>                                                                                                                                         |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>INGRESOS CORRIENTES</b>                                                                                                                                              |             |             |             |             |             |             |             |
| ASIGNACIÓN ORDINARIA GOBIERNO                                                                                                                                           | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| ASIGNACIÓN EXTRAORDINARIA GOBIERNO                                                                                                                                      | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| IMPUESTO A LAS OPERACIONES DE CRÉDITO                                                                                                                                   | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| VENTA DE SERVICIOS                                                                                                                                                      | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| (-) CUENTAS POR COBRAR                                                                                                                                                  | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| (-) DESCUENTO EN VENTAS                                                                                                                                                 | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| VENTA DE MEDICINAS                                                                                                                                                      | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| OTROS INGRESOS                                                                                                                                                          | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| SALDO DE CAJA BANCOS                                                                                                                                                    | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| SALDO SOBRANTE EJERCICIOS PRESUP ANTER                                                                                                                                  | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| <b>TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN</b>                                                                                                                                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| <b>EGRESOS CORRIENTES</b>                                                                                                                                               |             |             |             |             |             |             |             |
| REMUNERACIONES                                                                                                                                                          | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| SERVICIOS                                                                                                                                                               | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| SUMINISTROS Y MATERIALES                                                                                                                                                | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| OTROS GASTOS                                                                                                                                                            | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES                                                                                                                                               | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| VALOR A DISTRIBUIR PROGRAMA 1                                                                                                                                           | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| <b>TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN</b>                                                                                                                                       | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| <b>Total Programa 1</b>                                                                                                                                                 |             |             |             |             |             |             | <b>0,00</b> |

| <b>SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER</b><br><b>SOLCA NUCLEO DE QUITO</b><br><b>PROFORMA PRESUPUESTARIA PARA EL AÑO 2011 DEL NÚCLEO DE QUITO Y UNIDADES ONCOLÓGICAS</b> |             |             |             |             |             |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| DETALLE                                                                                                                                                                 | QUITO       | CHIMBORAZO  | TUNGURAHUA  | IMBABURA    | STO DOMINGO | SUCUMBIOS   | TOTAL       |
| <b>PRESUPUESTO DE CAPITAL E INVERSION</b>                                                                                                                               |             |             |             |             |             |             |             |
| <b><u>INGRESOS DE CAPITAL</u></b>                                                                                                                                       |             |             |             |             |             |             |             |
| GASTOS DE PERSONAL                                                                                                                                                      | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| VENTA DE ACTIVOS FIJOS                                                                                                                                                  | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| SALDO CAJA BANCOS                                                                                                                                                       | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| SALDO SOBRANTE EJERCICIOS PRESUP ANTER                                                                                                                                  | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| SALDO SOBRANTE PROGRAMA 1                                                                                                                                               | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| <b>TOTAL INGRESOS DE CAPITAL</b>                                                                                                                                        | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| <b><u>EGRESOS DE CAPITAL</u></b>                                                                                                                                        |             |             |             |             |             |             |             |
| GASTOS DE PERSONAL                                                                                                                                                      | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| CONSTRUCIONES                                                                                                                                                           | <b>0,00</b> | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| BIENES MUEBLES                                                                                                                                                          | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| FINANCIAMIENTO PROGRAMA OPERACIÓN                                                                                                                                       | 0,00        |             |             |             |             |             | 0,00        |
| <b>TOTAL EGRESOS DE CAPITAL</b>                                                                                                                                         | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| <b>Total Programa 2</b>                                                                                                                                                 | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
|                                                                                                                                                                         |             |             |             |             |             |             |             |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Presupuestos, Presupuesto 2011

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.2.6.4. Anexo DP - 004 - Textos de la Proforma Aprobada.

Resolución. No. \_\_\_\_  
El Consejo Directivo de "SOLCA", Núcleo de Quito  
Considerando:

Que el Comité Ejecutivo, mediante Resolución No. \_\_\_\_ del (fecha), recomendó al Consejo Directivo la aprobación, de Presupuestaria del Núcleo de SOLCA de Quito y de sus Unidades Oncológicas, para el ejercicio financiero y operativo del año \_\_\_\_ y la Proforma

En uso de sus atribuciones legales,

##### RESUELVE:

**ARTICULO ÚNICO:** Aprobar el Presupuesto de SOLCA, Núcleo de Quito y sus Unidades Oncológicas para el Ejercicio Presupuestario del \_\_\_\_, contenido en su correspondiente Programación Financiera y Operativa.

| PARTD. | CONCEPTO              | QUITO | CHIMBO. | TUNGU. | IMBA. | STO. DGO. | L. AGRIO | TOTAL |
|--------|-----------------------|-------|---------|--------|-------|-----------|----------|-------|
|        | <b>INGRESOS</b>       |       |         |        |       |           |          |       |
|        | <b>PROGRAMA 1</b>     |       |         |        |       |           |          |       |
|        | SUBTOTAL PROGRAMA1    | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|        | <b>PROGRAMA 2</b>     |       |         |        |       |           |          |       |
|        | SUBTOTAL PROGRAMA 2   | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|        | <b>TOTAL INGRESOS</b> | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |

| EGRESOS                         |                                |       |         |        |       |           |          |       |
|---------------------------------|--------------------------------|-------|---------|--------|-------|-----------|----------|-------|
| PROGRAMA 1 ATENCION A PACIENTES |                                |       |         |        |       |           |          |       |
| PARTIDA                         | CONCEPTO                       | QUITO | CHIMBO. | TUNGU. | IMBA. | STO. DGO. | L. AGRIO | TOTAL |
|                                 | GASTOS EN PERSONAL             | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|                                 | BIENES Y SERVICIOS             | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|                                 | BIENES DE USO Y CON. CORRIENTE | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|                                 | OTROS GASTOS                   | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|                                 | TRANSFERENCIAS                 | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|                                 | <b>SUBTOTAL PROGRAMA 1</b>     | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |

| EGRESOS              |                            |       |         |        |       |           |          |       |
|----------------------|----------------------------|-------|---------|--------|-------|-----------|----------|-------|
| PROGRAMA 2 INVERSIÓN |                            |       |         |        |       |           |          |       |
| PARTIDA              | CONCEPTO                   | QUITO | CHIMBO. | TUNGU. | IMBA. | STO. DGO. | L. AGRIO | TOTAL |
|                      | GASTOS EN PERSONAL         | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|                      | TRANSFERENCIAS             | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|                      | BIENES MUEBLES             | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|                      | CONSTRUCCIONES             | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|                      | <b>SUBTOTAL PROGRAMA 2</b> | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |
|                      |                            | -     | -       | -      | -     | -         | -        | -     |

Quito, (fecha de la resolución en que se aprueba la proforma)

Gral.(r) A. Solón Espinosa A.  
PRESIDENTE

Sra. María Teresa de Gómez  
SECRETARIA

Cnel.(r) Benjamin Nuñez  
DIRECTOR EJECUTIVO

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Presupuestos, Presupuesto 2011

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.2.6.5. Anexo DP-005 - Certificación de Partida

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <p>SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER</p> <p></p> <p>ECUADOR<br/>NUCLEO DE QUITO</p> <p>Av. Eloy Alfaro y Los Pinos<br/>Telfs.: 2419-775 2419-776 2419-778 2419-780<br/>Casilla: 17-11-4965 C.C.I.</p>                                                                            |                                                    |
| <p>MEMORANDO No. (numero de documento) DF-(año)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                    |
| DE:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Departamento Financiero                            |
| PARA:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Dirección Ejecutiva                                |
| ASUNTO:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Certificación de Partida                           |
| FECHA:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <u>(Fecha en la que se emite la certificación)</u> |
| <p>Me permito informarle que la partida presupuestaria No. <u>(numero de partida)</u> correspondiente a "<u>(nombre de la partida)</u>", del vigente presupuesto de SOLCA Núcleo de Quito, <u>SI/NO</u> dispone de la asignación presupuestaria, destinada para <u>(detalle de la certificación)</u> por un valor aproximado de USD <u>(valor disponible)</u>.</p> |                                                    |
| <p>Atentamente,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                    |
| <p>JEFE FINANCIERA</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                    |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Presupuestos

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.2.6.6.Anexo DP - 006- Ejecución Presupuestaria Quito

| SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER                                 |                       |                          |                              |                          |                          |                          |                      |                        |                        |                    |              |             |                 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------|
| SOLCA NÚCLEO DE QUITO                                              |                       |                          |                              |                          |                          |                          |                      |                        |                        |                    |              |             |                 |
| PROGRAMA 1: ATENCION A PACIENTES O PRESUPUESTO DE OPERACIÓN        |                       |                          |                              |                          |                          |                          |                      |                        |                        |                    |              |             |                 |
| EJECUCION PRESUPUESTARIA CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DEL _____ |                       |                          |                              |                          |                          |                          |                      |                        |                        |                    |              |             |                 |
| PARTIDA<br>PRESUPUESTARIA                                          | EJECUCION<br>Año Ant. | ASIGNACION<br>CODIFICADA | ASIGNACION<br>CODIF. MENSUAL | EJECUCION<br>1ER.TRIMEST | EJECUCION<br>2DO.TRIMEST | EJECUCION<br>3DO.TRIMEST | EJECUCION<br>OCTUBRE | EJECUCION<br>NOVIEMBRE | EJECUCION<br>DICIEMBRE | EJECUCION<br>TOTAL | %<br>EJECUC. | SALDO       | % por<br>Ejecut |
| IMPUESTO A LAS OPERACIONES                                         | 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%           |
| ASIGNACIÓN GOBIERNO CENTRAL                                        | 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%           |
| ASIG. EXTRA. GOB. BDH                                              | 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%           |
| VENTA SERVICIOS                                                    | 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%           |
| (-) Cuentas por Cobrar                                             | 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%           |
| (-) Descuento en Ventas                                            | 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%           |
| VENTA DE MEDICINAS                                                 | 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%           |
| OTROS                                                              | 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%           |
| SALDO SOB EJEC. ANTERIOR                                           | 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%           |
| <b>SUMAN INGRESOS</b>                                              | <b>0,00</b>           | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>                  | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>            | <b>0,00</b>            | <b>0,00</b>        | <b>0,00%</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00%</b>    |
| REMUNERACIONES                                                     | 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%           |
| SERVICIOS                                                          | 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%           |
| SUMINISTROS Y MATERIALES                                           | 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%           |
| Medicinas y Prod. Farmacéuticos                                    | 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%           |
| OTROS GASTOS                                                       | 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%           |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES                                          | 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%           |
| SALDO A DISTRIBUIR                                                 | 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%           |
| <b>SUMAN EGRESOS</b>                                               | <b>0,00</b>           | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>                  | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>            | <b>0,00</b>            | <b>0,00</b>        | <b>0,00%</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00%</b>    |
| * Valor indicativo no suma al total                                |                       |                          |                              |                          |                          |                          |                      |                        |                        |                    |              |             |                 |
| RESUMEN DE EJECUCION:                                              |                       |                          |                              |                          |                          |                          |                      |                        |                        |                    |              |             |                 |
| (+ ) INGRESOS DEL MES CORRESPONDIENTE                              |                       |                          |                              | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               |              |             |                 |
| (- ) EGRESOS DEL MES CORRESPONDIENTE                               |                       |                          |                              | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               |              |             |                 |
| SALDO PRESUPUESTARIO                                               |                       |                          |                              | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               |              |             |                 |
| EXISTENCIAS FARMACIA                                               |                       |                          |                              |                          |                          | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   |                    |              |             |                 |
| EXISTENCIAS BODEGA                                                 |                       |                          |                              |                          |                          | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   |                    |              |             |                 |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Presupuestos, Presupuesto 2011

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

**Continuación Anexo DP -006.**

| SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER<br>SOLCA NUCLEO DE QUITO<br>PROGRAMA 2: PRESUPUESTO CAPITAL E INVERSIÓN<br>EJECUCION PRESUPUESTARIA CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DEL _____ |                       |                          |                          |                          |                          |                      |                        |                        |                    |                 |             |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|-------------|-------------------|
| PARTIDA<br>PRESUPUESTARIA                                                                                                                                                        | EJECUCION<br>Año Ant. | ASIGNACION<br>CODIFICADA | EJECUCION<br>1ER.TRIMEST | EJECUCION<br>2DO.TRIMEST | EJECUCION<br>3ER.TRIMEST | EJECUCION<br>OCTUBRE | EJECUCION<br>NOVIEMBRE | EJECUCION<br>DICIEMBRE | EJECUCION<br>TOTAL | % DE<br>EJECUC. | SALDO       | % POR<br>EJECUTAR |
| INTERESES SOBRE INVERSION                                                                                                                                                        | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| VENTA 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%             |
| SALDO SOBRANTE EJE ANTER                                                                                                                                                         | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| DEFICIT DE PRESUPUESTO                                                                                                                                                           | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     |                          |                          |                      |                        |                        | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| <b>SUMAN INGRESOS</b>                                                                                                                                                            | <b>0,00</b>           | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>            | <b>0,00</b>            | <b>0,00</b>        | <b>0,00%</b>    | <b>0,00</b> | <b>0,00%</b>      |
| GASTOS DE PERSONAL                                                                                                                                                               | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| SERVICIOS                                                                                                                                                                        | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| BIENES MUEBLES                                                                                                                                                                   | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| CONSTRUCC CHIMBORAZO                                                                                                                                                             | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| EQUIPAMIENTO CHIBORAZO                                                                                                                                                           | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| CONSTRUCC TUNGURAHUA                                                                                                                                                             | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| EQUIPAMIENTO TUNGURAHU                                                                                                                                                           | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| CONSTRUCC IMBABURA                                                                                                                                                               | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| EQUIPAMIENTO IMBABURA                                                                                                                                                            | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| CONSTRUCC STO DOMINGO                                                                                                                                                            | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| EQUIPAMIENTO STO DOMING                                                                                                                                                          | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| EQUIPAMIENTO SUCUMBOS                                                                                                                                                            | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| CONSTRUCCION QUITO                                                                                                                                                               | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| CONSTRUCC LAGO AGRIO                                                                                                                                                             | 0,00                  | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| VALOR A DISTRIBUIR                                                                                                                                                               |                       | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               | 0,00%           | 0,00        | 0,00%             |
| <b>SUMAN EGRESOS</b>                                                                                                                                                             | <b>0,00</b>           | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>            | <b>0,00</b>            | <b>0,00</b>        | <b>0,00%</b>    | <b>0,00</b> | <b>0,00%</b>      |
| SALDO DE EJECUCION MENSUAL                                                                                                                                                       |                       |                          | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               |                 |             |                   |
| SALDO DE EJECUCION ACUMULADA                                                                                                                                                     |                       |                          | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               |                 |             |                   |
| RENDIMIENTO FINANCIERO FONDO JUB                                                                                                                                                 |                       |                          | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                 | 0,00                   | 0,00                   | 0,00               |                 |             |                   |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Presupuestos, Presupuesto 2011

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.2.6.7.Anexo DP - 007 - Ejecución Presupuestaria Unidades Oncológicas

| SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER<br>SOLCA NUCLEO DE QUITO<br>PROGRAMA 1: ATENCION A PACIENTES<br>RESUMEN DE EJECUCION PRESUPUESTARIA UNIDADES ONCOLOGICAS<br>DEL 1ERO DE _____ AL 31 DE _____ DEL 2,0 _____ |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PARTIDA PRESUPUESTARIA                                                                                                                                                                                        | CHIMBORAZO  |             |             | TUNGURAHUA  |             |             | IMBABURA    |             |             | STO DOMINGO |             |             | LAGO AGRIO  |             |             | TOTAL       |             |             |
|                                                                                                                                                                                                               | CODIFC      | EJECUT.     | % Ejec      | CODIFC      | EJECUT.     | % Ejec      | CODIFC      | EJECUT.     | % Ejec      | CODIFC      | EJECUT.     | % Ejec      | CODIFC      | EJECUT.     | % Ejec      | CODIFC      | EJECUT.     | % Ejec      |
| VENTA SERVICIOS                                                                                                                                                                                               | 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        | 0,00        | 0,00        |
| (-) Ctas Por Cobrar                                                                                                                                                                                           | 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        | 0,00        | 0,00        |
| (-) Descuento en Ventas                                                                                                                                                                                       | 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        | 0,00        | 0,00        |
| VENTA MEDICINAS                                                                                                                                                                                               | 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        | 0,00        | 0,00        |
| OTROS INGRESOS                                                                                                                                                                                                | 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        | 0,00        | 0,00        |
| ASIGNAC SOLCA QUITO                                                                                                                                                                                           | 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        | 0,00        | 0,00        |
| ASIG. EXTRA. SOLCA QUITO                                                                                                                                                                                      | 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        | 0,00        | 0,00        |
| SALDO CAJA BANCOS                                                                                                                                                                                             | 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        | 0,00        | 0,00        |
| <b>SUMAN INGRESOS</b>                                                                                                                                                                                         | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| REMUNERACIONES                                                                                                                                                                                                | 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        | 0,00        | 0,00        |
| SERVICIOS                                                                                                                                                                                                     | 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        | 0,00        | 0,00        |
| SUMINISTROS MATERIALES                                                                                                                                                                                        | 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        | 0,00        | 0,00        |
| MEDICINAS Y PROD FARM                                                                                                                                                                                         | 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        | 0,00        | 0,00        |
| OTROS GASTOS                                                                                                                                                                                                  | 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        | 0,00        | 0,00        |
| TRANSFEREN CORRIENTES                                                                                                                                                                                         | 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        | 0,00        | 0,00        |
| SALDO A DISTRIBUIR                                                                                                                                                                                            | 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        | 0,00        | 0,00        |
| <b>SUMAN EGRESOS</b>                                                                                                                                                                                          | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| * Valor indicativo no suma al total esta incluido en el rubro de Suministros y Materiales                                                                                                                     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>RESUMEN DE EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>                                                                                                                                                                    |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| (+) INGRESOS CORRIENTES                                                                                                                                                                                       | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             |
| (-) EGRESOS CORRIENTES                                                                                                                                                                                        | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             |
| =DEFICIT/SUPERAVIT PRE                                                                                                                                                                                        | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             | 0,00        | 0,00        |             |
| EXISTENCIAS FARMACIA                                                                                                                                                                                          |             | 0,00        |             |             | 0,00        |             |             | 0,00        |             |             | 0,00        |             |             | 0,00        |             |             |             |             |
| EXISTENCIA BODEGA                                                                                                                                                                                             |             | 0,00        |             |             | 0,00        |             |             | 0,00        |             |             | 0,00        |             |             | 0,00        |             |             |             |             |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Presupuestos, Presupuesto 2011

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

## Continuación Anexo DP-007

| SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER<br>SOLCA NUCLEO DE QUITO<br>PROGRAMA 2 : CAPITAL E INVERSION<br>RESUMEN DE EJECUCION PRESUPUESTARIA UNIDADES ONCOLOGICAS<br>DEL 1ERO DE ____ AL 31 DE ____ DEL 20__ |            |         |      |            |         |      |          |         |      |             |         |      |            |         |      |         |         |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|------|------------|---------|------|----------|---------|------|-------------|---------|------|------------|---------|------|---------|---------|--------|
| PARTIDA PRESUPUESTARIA                                                                                                                                                                                 | CHIMBORAZO |         | %    | TUNGURAHUA |         | %    | IMBABURA |         | %    | STO DOMINGO |         | %    | LAGO AGRIO |         | %    | TOTAL   |         | % Ejec |
|                                                                                                                                                                                                        | CODIFIC    | EJECUT. | Ejec | CODIFIC    | EJECUT. | Ejec | CODIFIC  | EJECUT. | Ejec | CODIFIC     | EJECUT. | Ejec | CODIFIC    | EJECUT. | Ejec | CODIFIC | EJECUT. |        |
| ARRENDAMIENTO DE BIEN                                                                                                                                                                                  | 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    | 0,00    | 0,00   |
| DONACIONES                                                                                                                                                                                             | 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    | 0,00    | 0,00   |
| RENDIMIENTOS FINANCI                                                                                                                                                                                   | 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    | 0,00    | 0,00   |
| SALDO CAJA BANCOS                                                                                                                                                                                      | 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    | 0,00    | 0,00   |
| ASIGNAC SOLCA QUITO                                                                                                                                                                                    | 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    | 0,00    | 0,00   |
| ASIGN QUITO CONSTRUC                                                                                                                                                                                   | 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    | 0,00    | 0,00   |
| ASIGN QUITO EQUIPAMT                                                                                                                                                                                   | 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    | 0,00    | 0,00   |
| VENTA ACTIVOS                                                                                                                                                                                          | 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    | 0,00    | 0,00   |
| SALDO SOBRANTE P 1                                                                                                                                                                                     | 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    | 0,00    | 0,00   |
| DEFICIT DE FINAN                                                                                                                                                                                       | 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    | 0,00    | 0,00   |
| SUMAN INGRESOS                                                                                                                                                                                         | 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    | 0,00    | 0,00   |
| GASTOS DE PERSONAL                                                                                                                                                                                     | 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    | 0,00    | 0,00   |
| SERVICIOS                                                                                                                                                                                              | 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    | 0,00    | 0,00   |
| BIENES MUEBLES                                                                                                                                                                                         | 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    | 0,00    | 0,00   |
| CONSTRUCCIONES                                                                                                                                                                                         | 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    | 0,00    | 0,00   |
| COMPRA INMUEBLES                                                                                                                                                                                       | 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    | 0,00    | 0,00   |
| SALDO A DISTRIBUIR                                                                                                                                                                                     | 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    | 0,00    | 0,00   |
| SUMAN EGRESOS                                                                                                                                                                                          | 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    | 0,00    | 0,00   |
| RESUMEN DE EJECUCION                                                                                                                                                                                   |            |         |      |            |         |      |          |         |      |             |         |      |            |         |      |         |         |        |
| DEFICIT / SUPERAVIT P1                                                                                                                                                                                 | 0,00       | 0,00    |      | 0,00       | 0,00    |      | 0,00     | 0,00    |      | 0,00        | 0,00    |      | 0,00       | 0,00    |      | 0,00    |         |        |
| (+) INGRESOS CAPITAL                                                                                                                                                                                   | 0,00       | 0,00    |      | 0,00       | 0,00    |      | 0,00     | 0,00    |      | 0,00        | 0,00    |      | 0,00       | 0,00    |      | 0,00    |         |        |
| (-) EGRESOS CAPITAL                                                                                                                                                                                    | 0,00       | 0,00    |      | 0,00       | 0,00    |      | 0,00     | 0,00    |      | 0,00        | 0,00    |      | 0,00       | 0,00    |      | 0,00    |         |        |
| SALDO PRESUPUESTARIO                                                                                                                                                                                   | 0,00       | 0,00    |      | 0,00       | 0,00    |      | 0,00     | 0,00    |      | 0,00        | 0,00    |      | 0,00       | 0,00    |      | 0,00    |         |        |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Presupuestos, Presupuesto 2011

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela

### **4.3. Departamento de Administración y Caja**

#### **4.3.1. Objetivo**

Operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión, y atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos contraídos por la entidad, cuidando que la documentación que soporta los egresos cumpla con los requisitos de carácter fiscal y de control interno.

#### **4.3.2. Funciones del Departamento de Administración y Caja**

- Salvaguardar los Recursos Financieros de Solca Núcleo de Quito.
- Recaudación, depósito y cuadros diarios de Caja.
- Administrar y controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, para mantener la liquidez suficiente para hacer frente a los compromisos de realización inmediata y evitar la generación de recursos ociosos.
- Vigilar que la documentación soporte de la salida de efectivo cumpla con todos los requisitos de ley.
- Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Contabilidad, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.

#### **4.3.3. Responsables del Departamento de Administración y Caja**

Los responsables de ejecutar las funciones de este departamento, son las cajeras en la recaudación del dinero y custodia del mismo, y la Tesorera General controlando a las cajeras y realizando los pagos a los proveedores.

#### **4.3.4. Normativa**

Comprende la normativa contable y tributaria para el manejo de efectivo y facturación. Así como las políticas dispuestas por la administración, para la recaudación de efectivo y el pago a proveedores.

Los ingresos por ventas, es reconocido cuando las medicinas o servicios médicos, han sido vendidos y es registrada la cantidad recibida o que se espera recibir.

La NIC 18 considera que el ingreso por la “Venta de Bienes” debe ser reconocido cuando se cumplan todas y cada una de las siguientes condiciones:

- (a) la empresa ha transferido al comprador los riesgos y ventajas, de tipo significativo, derivados de la propiedad de los bienes;
- (b) la empresa no conserva para sí ninguna implicación en la gestión corriente de los bienes vendidos, en el grado usualmente asociado con la propiedad, ni retiene el control efectivo sobre los mismos;
- (c) el importe de los ingresos ordinarios puede ser valorado con fiabilidad;
- (d) es probable que la empresa reciba los beneficios económicos asociados con la transacción; y
- (e) los costes incurridos, o por incurrir, en relación con la transacción pueden ser valorados con fiabilidad.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> NIC 18, Ingresos Ordinarios, párrafo 14.

La venta de bienes, incluyen medicinas que serán despachadas en Farmacia.

La misma NIC 18 considera como “Prestación de servicios” cuando el resultado de una transacción, que suponga la prestación de servicios, pueda ser estimado con fiabilidad, los ingresos ordinarios asociados con la operación deben reconocerse, considerando el grado de realización de la prestación a la fecha del balance. El resultado de una transacción puede ser estimado con fiabilidad cuando se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:

- (a) el importe de los ingresos ordinarios pueda valorarse con fiabilidad;
- (b) es probable que la empresa reciba los beneficios económicos derivados de la transacción;
- (c) el grado de realización de la transacción, en la fecha del balance, pueda ser valorado con fiabilidad; y
- (d) los costes ya incurridos en la prestación, así como los que quedan por incurrir hasta completarla, puedan ser valorados con fiabilidad.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Idem, párrafo 20.

### **4.3.5. Procedimientos del Área de Administración y Caja**

#### **4.3.5.1. Procedimiento: Recaudación por Ventanilla**

##### **4.3.5.1.1. Objetivo de la Recaudación por Ventanilla**

Salvaguardar que todos los ingresos provenientes de la venta de medicinas y servicios sea recaudada y depositada en las cuenta de Solca Quito. La recaudación en las cajas se hará en base a las políticas dispuestas por la institución y bajo el reglamento de comprobantes de venta y de retención del Ecuador.

##### **4.3.5.1.2. Políticas para la Recaudación por Ventanilla**

- Para la facturación se debe utilizar una lista de precios, autorizado por el Comité Ejecutivo, con su respectiva fecha de vigencia.
- Las Ventas deben ser respaldadas por los comprobantes de ventas, los mismos que deben estar sujetos al Reglamento de Facturación vigente.
- Los descuentos en ventas, se hará de acuerdo a la categorización del paciente, previamente realizada por Trabajo Social.
- Las exoneraciones de las Cuentas por Cobrar, serán aprobadas previamente por la Dirección Ejecutiva.
- Los cheques por pago de venta de servicios o medicinas, deben estar girados a nombre de la Solca Núcleo de Quito, y ser cruzados.

#### 4.3.5.1.3. Descripción del Procedimiento: Recaudación por Ventanilla.

| ÁREA RESPONSABLE | N° | ACTIVIDAD                                                                                                                     |
|------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |    | DESCRIPCIÓN                                                                                                                   |
| Paciente         | 1  | Se acerca con su carnet y el pedido realizado por el médico.                                                                  |
| Cajera           | 2  | Recibe y revisa los documentos.                                                                                               |
|                  | 3  | Digita en el sistema el número de historia clínica que se encuentra en el carnet.                                             |
|                  | 4  | Informa al paciente la cantidad a pagar, y preguntar cómo va a realizar su pago (en efectivo o cheque, o tarjeta de crédito.) |
| Paciente         | 5  | Efectúa el pago                                                                                                               |
| Cajera           | 6  | Cobra al paciente                                                                                                             |
|                  | 7  | Imprime Factura (Anexo CA-01) , coloca el sello de “cancelado” y firma                                                        |
| Paciente         | 8  | Firma la factura, se queda con la original y retorna la copia a la cajera.                                                    |
| Cajera           | 9  | Archiva Factura (copia).                                                                                                      |

**4.3.5.1.4. Diagrama de Flujos Procedimiento: Recaudación por Ventanilla.**

**(una hoja)**

#### **4.3.5.2.Procedimiento: Cuadre de Caja y Depósito.**

##### **4.3.5.2.1. Objetivo de Cuadre de Caja y Depósito**

Garantizar que los ingresos generados por la institución se depositen de forma íntegra en la cuenta de Solca.

##### **4.3.5.2.2. Políticas para el Cuadre de Caja y Depósito**

- Los ingresos de caja deben permanecer intactos y depositarse el mismo día que fueron recaudados o el siguiente día hábil.
- El dinero (efectivo o cheques) recaudado, deberá ser depositado durante el día en tres depósitos, en la cuenta de Pagos Solca Quito.
- Cada cajera tendrá su bolsa para el depósito, que será entregada en una bolsa general al guardia, para su respectivo depósito en el Banco.

#### 4.3.5.2.3. Descripción del Procedimiento: Cuadre de Caja y Depósito.

| ÁREA RESPONSABLE                                               | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                |    | DESCRIPCIÓN                                                                                                 |
| Cajera                                                         | 1  | Genera el reporte de cuadre de caja (Anexo CA – 002)                                                        |
|                                                                | 2  | Cuenta el dinero en efectivo y realiza un detalle de cheques recaudados (Anexo CA – 003)                    |
|                                                                | 3  | Verifica que la existencia física del dinero concuerde con el “valor a depositar” del reporte.              |
|                                                                | 4  | Realiza la papeleta de depósito.                                                                            |
|                                                                | 5  | Saca una copia de la papeleta de depósito.                                                                  |
|                                                                | 6  | Guarda el dinero y la papeleta de depósito en la funda de cada cajera.                                      |
| Guardia de Seguridad y un Delegado del Departamento Financiero | 7  | Efectúan el depósito en la ventanilla del Banco del Hospital.                                               |
| Cajera                                                         | 8  | Recibe el comprobante de depósito y lo adjuntan con la copia de la papeles de depósito y el cuadre de caja. |
|                                                                | 9  | Envían todos los respaldos a la Tesorera General al finalizar el día.                                       |

**4.3.5.2.4. Diagrama de Flujos del Procedimiento: Cuadre de Caja y Depósito.**

**(una HOJA)**

#### **4.3.5.3.Procedimiento: Supervisión de los ingresos recaudados por las cajas.**

##### **4.3.5.3.1. Objetivo de la Supervisión de los ingresos Recaudados por las Cajas.**

Salvaguardar la integridad del dinero recaudado por las cajas, este reflejado en los depósitos en la cta. Cte. De Solca.

##### **4.3.5.3.2. Políticas para la Supervisión de los ingresos Recaudados por las Cajas.**

- El Tesorero General será quien supervise los ingresos recaudados por las cajas, estén de conformidad con los reportes de caja.
- Todo dinero recaudado, debe estar reflejado en los depósitos diarios de cada caja.
- En el caso que hubieran faltantes en el cuadro caja y el depósito efectuado, se le abrirá una cuenta por cobrar a la responsable de la caja. Así mismo en el caso que hubiese sobrante, se registrará como otros ingresos no especificados.
- Es deber del Tesorero General la supervisión de los documentos de respaldos en caso de existir exoneraciones de deuda.

**4.3.5.3.3. Descripción del Procedimiento para la Supervisión de los ingresos Recaudados por las Cajas.**

| <b>ÁREA RESPONSABLE</b>        | <b>Nº</b> | <b>ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN</b>                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tesorera General               | 1         | Recibe el Cuadre de Caja de todas las cajeras (Anexo CA – 002), adjuntado los depósitos del Banco.                                                                                    |
|                                | 2         | Verifica cada cuadre de caja con los depósitos respectivos, que estén íntegros y que sean igual al “valor a depositar” de cada cuadre.                                                |
|                                | 3         | Si el “valor a depositar” es igual a la suma de los depósitos adjuntos, se firma la revisión, y se procede.                                                                           |
|                                | 3         | En caso que existan sobrantes, sumillará para que se proceda a registrar como “otros ingresos no especificados” a la diferencia entre “valor a depositar” y la suma de los depósitos. |
|                                | 4         | En el caso que el “valor a depositar” del cuadre de caja, sea superior al valor depositado, sumillará para que se le abra una cuenta por cobrar a la responsable de la caja.          |
|                                | 6         | Entrega todos ingresos diarios a la responsable de elaborar el Boletín de Ingreso en el Departamento de Contabilidad.                                                                 |
| Asistente Contable - Boletines | 7         | Recibe toda la documentación soporte.                                                                                                                                                 |

**4.3.5.3.4. Diagrama de Flujos del Procedimiento para la Supervisión de los ingresos Recaudados por las Cajas.**

**(una HOJA)**

#### **4.3.5.4.Procedimiento: Recaudación de Otros Ingresos**

##### **4.3.5.4.1. Objetivo de la Recaudación de Otros Ingresos**

Garantizar que los ingresos generados por cobro de parqueadero, venta de bases, venta de folletos, consultas, entre otros, que no son objeto de cobro por las ventanillas de las cajas recaudadores, sean ingresadas a las cuenta de la institución.

##### **4.3.5.4.2. Políticas para la Recaudación de Otros Ingresos**

- Los ingresos provenientes de consultas de citología, venta de bases, venta de folletos, entre otros, serán recaudadas por la ventanilla de tesorería.
- El dinero recaudado deberá depositarse al final de cada día en la cuenta de Solca Quito de forma íntegra.

#### 4.3.5.4.3. Descripción del Procedimiento Recaudación de Otros Ingresos.

| ÁREA RESPONSABLE                                        | Nº | ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tesorera General                                        | 1  | Recauda por medio de la ventanilla el dinero producto de cobro de consultas de citología y llena el Reporte de Ingresos Diarios de Caja (Anexo CA-004)                                                   |
|                                                         | 2  | Recauda dinero producto de venta de bases, cobro de parqueadero, cobro de venta de folletos, donaciones, copias, venta de tarjetas, entre otros y llena la Planilla de Otros Ingresos. (Anexo CA – 005). |
|                                                         | 3  | Entrega la original a la persona que entrega el dinero, y se queda con la copia para su posterior registro en contabilidad.                                                                              |
|                                                         | 4  | Al final del día, envía a depositar el dinero recaudado con la papeleta de depósito respectiva, con el guardia y un delegado del Departamento de Contabilidad.                                           |
| Guardia de seguridad y Delegado del Dep.de Contabilidad | 5  | Realizan el depósito en la cuenta de Solca. Reciben el comprobante de depósito y entregan a la Tesorera General.                                                                                         |
| Tesorero General                                        | 6  | Recibe el comprobante de depósito y lo adjunta a su Reporte de Ingresos Diarios de Caja y a su Planilla de otros Ingresos y entrega a Contabilidad, para su respectivo registro contable.                |
| Asistente Contable - Boletines                          | 7  | Recibe toda la documentación soporte.                                                                                                                                                                    |

**4.3.5.4.4. Diagrama de Flujo del Procedimiento Recaudación de Otros Ingresos.**

#### **4.3.5.5.Procedimiento: Revisión y Pago por Ventanilla**

##### **4.3.5.5.1. Objetivo del Procedimiento Revisión y Pago por Ventanilla.**

Garantizar que los pagos realizados por la Unidad de Tesorería, cumplan con las políticas de la compañía.

##### **4.3.5.5.2. Políticas para la Revisión y Pago por Ventanilla.**

- Todos los egresos, deberán efectuarse con cheques a nombre del beneficiario y llevarán firmas mancomunadas.
- El Director Ejecutivo de Solca, será una firma autorizada en bancos, se designarán dos firmas adicionales, para que firmen en conjunto.
- Cuando se produzca cambios de funcionarios cuyas firmas se encuentren registradas en el Banco, se solicitará de manera inmediata su exclusión como firma autorizada y se procederá al registro de las firmas de los funcionarios reemplazantes.
- Sólo serán firmados los cheques que tengan la firma y sello de autorización de gasto, y la firma y autorización de autorización de pago según los ordenadores de Gasto y Pago de la institución (Anexo CA-006; Anexo CA-007).
- Los pagos se efectuarán de lunes a viernes en horario de 14:00 pm a 15:00 pm.

- Se mantendrán en la caja fuerte de la Compañía, los cheques y comprobantes de egreso que no han sido entregados a los beneficiarios.
- Todo pago se realizará previa presentación de un documento que acredite que la persona que recibirá el cheque, trabaja en la empresa beneficiaria o es el beneficiario.
- Cuando el pago sea a una persona natural, bastará la firma del beneficiario, en caso de ser una persona jurídica, el comprobante de egreso deben contener el sello de la empresa y la firma del empleado que recibió el pago.

#### 4.3.5.5.3. Descripción del Procedimiento: Revisión y Pago por Ventanilla.

| RESPONSABLE         | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                   |
|---------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tesorería           | 1  | Examina y verifica la documentación de soporte.                                                             |
|                     | 2  | Registra en auxiliar de Bancos. (Anexo CA – 006)                                                            |
|                     | 3  | Firma el Comprobante de Egreso y el cheque.                                                                 |
|                     | 4  | Pasa al Director Ejecutivo para la respectiva firma del cheque.                                             |
| Director Ejecutivo  | 5  | Revisa y firma los cheques                                                                                  |
| Tesorería           | 6  | Recibe todos los comprobantes de egreso y pasa para la firma de la Jefatura Financiera.                     |
| Jefatura Financiera | 7  | Verifica y firma el Comprobante de Egreso y entrega nuevamente a Tesorería                                  |
| Tesorería           | 8  | Realiza el pago al proveedor. Hace firmar y sello en la parte de recibí conforme del comprobante de egreso. |
|                     | 9  | Una vez firmados, entrega al asistente Contable encargada del archivo.                                      |
| Asistente Contable  | 10 | Recibe todos los documentos y los archiva.                                                                  |

**4.3.5.5.4. Diagrama de Flujo del Procedimiento Revisión y Pago por Ventanilla.**

### 4.3.6. Anexos Departamento de Tesorería

#### 4.3.6.1. Anexo CA – 001 Factura

|  <b>SOLCA</b><br><b>SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CÁNCER</b><br><b>SOLCA NÚCLEO DE QUITO</b><br><small>La Concepción, El Edén, Eloy Alfaro 5394 y Los Pinos<br/>         Tel.: 241-9775 / 241-9776 / 241-9778 • Telefax: 241 8608<br/>         Casilla: 17-11-4965 C.C.I. Quito - Ecuador • E-mail: solcaqui@ecnet.ec</small><br><b>R.U.C. 1791817680001 CONTRIBUYENTE ESPECIAL - Resolución Nº 636</b> |             | <b>FACTURA</b><br><b>Nº 001-001- 00000</b><br><b>AUTORIZACION: 1108914978</b><br><b>CTRL. INTERNO</b> |          |               |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|----------|
| Historia Clínica:<br>Dirección:<br>Cnt. Paga:<br>Referencia:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |             | Paciente:<br><br>C.I.:<br>Quito,<br>C.I.:                                                             |          |               |          |
| Número                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Descripción | Cant.                                                                                                 | V. Unit. | Dcto.         | Subtotal |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |             |                                                                                                       |          |               |          |
| Sub - Total                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             | Tarifa IVA                                                                                            |          | Total a Pagar |          |
| ELABORADO POR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |             | Descuento                                                                                             |          | Tarifa IVA 0% |          |
| <b>VALOR ENTREGADO Nº 0000000</b><br>H. CL.<br>Nombre:<br>Son:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |             |                                                                                                       |          |               |          |
| ES CONFORME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             | CAJERO                                                                                                |          |               |          |

VALIDO PARA SU EMISION HASTA 15/NOVIEMBRE/2011  
 REGISTRO DE AUTORIZACION: 15/NOVIEMBRE/2010 / 18/11/2011 S.C. / CANT. 12.000 DOL. 333.001 AL 851.000  
 FISCALIZADOR S.A. 170204432001, AUT. 581 6496, REGISTRO DE AUTORIZACION: 15/NOVIEMBRE/2010 / 18/11/2011 S.C. / CANT. 12.000 DOL. 333.001 AL 851.000

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Administración y Caja

#### 4.3.6.2. Anexo CA – 002 – Cuadre de Caja

| CUADRE DE CAJA Y ASIENTO CONTABLE                |  |                                                      |       |
|--------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------|-------|
| Usuario<br>M E E<br>Fecha Impresión:<br>01/01/01 |  | SOLCA - Nucleo de Quito<br>Cuadre de Caja Condensado |       |
|                                                  |  | Pgs.                                                 | 1 / 1 |

|              |                |  |  |
|--------------|----------------|--|--|
| Caja         | COB            |  |  |
| Desde        | 01/01/01 13:30 |  |  |
| Hasta        | 01/01/01 13:30 |  |  |
| Tiraje Desde |                |  |  |
| Tiraje Hasta |                |  |  |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| Desglose de Facturas | TOTAL |
| Total:               | 0     |

|                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| Facturado Período               | 0.00        |
| - Descuentos realizados         | 0.00        |
| <b>= FACTURACION NETA</b>       | <b>0.00</b> |
| Facturación Medicinas           | 0.00        |
| + Facturación Servicios Médicos | 0.00        |
| + Cheques Protestados           | 0.00        |
| <b>= FACTURACION NETA</b>       | <b>0.00</b> |

|                                        |             |
|----------------------------------------|-------------|
| Pagos Recaptados con Recibo en Factura | 0.00        |
| Comprobantes de Ingreso a Caja         | 0.00        |
| <b>TOTAL INGRESOS RECEPTADOS</b>       | <b>0.00</b> |
| Pagos Devengados                       | 0.00        |

|                                                       |             |
|-------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Devoluciones de Pagos efectuadas por ésta Caja</b> |             |
| Pagos Recibidos por ésta Caja dentro del Período      | 0.00        |
| Pagos Recibidos EN OTRAS cajas dentro Período         | 0.00        |
| Devoluciones de Pagos Recibidos Períodos Anteriores   | 0.00        |
| Devolución de Anticipos                               | 0.00        |
| <b>TOTAL DEVOLUCIONES</b>                             | <b>0.00</b> |

|                                                 |             |
|-------------------------------------------------|-------------|
| TOTAL ING-PAGOS DEVENGADOS - TOTAL DEVOLUCIONES | 0.00        |
| FACTURACION NETA                                | 0.00        |
| - PAGOS DEVENGADOS                              | 0.00        |
| <b>= CARTERA PENDIENTE</b>                      | <b>0.00</b> |
| DEUDAS TARJETAS Y OTROS                         | 0.00        |
| <b>VALOR A DEPOSITAR</b>                        | <b>0.00</b> |

|                                                                      |  |
|----------------------------------------------------------------------|--|
| (Ingresos Receptados - Total Devoluciones - Deudas Tarjetas y Otros) |  |
|----------------------------------------------------------------------|--|

|                                        |        |       |       |       |
|----------------------------------------|--------|-------|-------|-------|
| <b>DETALLE DEUDAS TARJETAS Y OTROS</b> |        |       |       |       |
| Caja                                   | Número | Fecha | Deuda | Valor |
| Total Deuda Tarjetas y Otros           |        |       |       |       |
| RESUMEN                                |        |       |       |       |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Administración y Caja, Sistema Administrativo Contable Softcase, Reporte - Cuadre de Caja.

#### 4.3.6.3. Anexo CA 003 – Detalle de Cheques Recaudados.



**SOLCA**

Quito, \_\_\_\_\_, 20\_\_

**DETALLE DE CHEQUES RECAUDADOS**

| Nº Historia | Nombre del Paciente | Banco | Cta. Cte. Nº | Cheque Nº | Valor | Teléfono Nº |
|-------------|---------------------|-------|--------------|-----------|-------|-------------|
|             |                     |       |              |           |       |             |
|             |                     |       |              |           |       |             |
|             |                     |       |              |           |       |             |
|             |                     |       |              |           |       |             |

Responsable: \_\_\_\_\_

Revisado Por: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Administración y Caja.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.3.6.4. Anexo CA-004- Reporte de Ingresos Diarios de Caja

| <br><b>SOLCA</b><br>NÚCLEO DE QUITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>REPORTE DE INGRESOS DIARIOS DE CAJA</b><br>RUC 1791817680001 | AREA ADMINISTRATIVA<br><b>Nº 00000000</b><br>DEPT. FINANCIERO |                       |                   |        |       |       |       |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|--------|-------|-------|-------|-------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>CONSULTAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                 |                                                               |                       |                   |        |       |       |       |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| FECHA .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                 |                                                               |                       |                   |        |       |       |       |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">NOMBRE</th> <th style="width: 15%;">DESDE</th> <th style="width: 15%;">HASTA</th> <th style="width: 15%;">VALOR</th> <th style="width: 35%;">ENTREGUE CONFORME</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> |                                                                 |                                                               |                       |                   | NOMBRE | DESDE | HASTA | VALOR | ENTREGUE CONFORME |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| NOMBRE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | DESDE                                                           | HASTA                                                         | VALOR                 | ENTREGUE CONFORME |        |       |       |       |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |                                                               |                       |                   |        |       |       |       |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |                                                               |                       |                   |        |       |       |       |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |                                                               |                       |                   |        |       |       |       |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |                                                               |                       |                   |        |       |       |       |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |                                                               |                       |                   |        |       |       |       |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| RECIBI CONFORME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |                                                               | REGISTRO              |                   |        |       |       |       |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| .....<br>TESORERIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                 |                                                               | .....<br>CONTABILIDAD |                   |        |       |       |       |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Tesorería.

#### 4.3.6.5. Anexo CA-005-Planilla de Otros Ingresos

|                                                                                                                        |                                   |                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <br><b>SOLCA</b><br>NÚCLEO DE QUITO | <b>PLANILLA DE OTROS INGRESOS</b> | <b>FINANCIERO</b><br>Nº 000000    |
| Recibi de: .....<br>Razón Social: .....                                                                                |                                   |                                   |
| NATURAL <input type="checkbox"/> JURIDICO <input type="checkbox"/>                                                     |                                   |                                   |
| La cantidad de: .....                                                                                                  |                                   |                                   |
| Por Concepto de: .....                                                                                                 |                                   |                                   |
| Licitación <input type="checkbox"/>                                                                                    | Donación <input type="checkbox"/> | C. XEROX <input type="checkbox"/> |
| Tarj. Pcte. <input type="checkbox"/>                                                                                   | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>          |
| Efectivo <input type="checkbox"/>                                                                                      | Cheque: <input type="checkbox"/>  |                                   |
| Banco: ..... Cta. Nº .....                                                                                             |                                   |                                   |
| Fecha: .....                                                                                                           |                                   |                                   |
| RECIBI CONFORME                                                                                                        |                                   |                                   |
| .....<br>TESORERIA                                                                                                     |                                   |                                   |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Tesorería.

#### 4.3.6.6. Anexo CA-006- Auxiliar de Bancos

| SOLCA NUCLEO DE QUITO                          |        |                |      |        |       |       |
|------------------------------------------------|--------|----------------|------|--------|-------|-------|
| LIBRO BANCOS                                   |        |                |      |        |       |       |
| BANCO PICHINCHA                                |        | CTA            |      | FECHA: |       |       |
| Fecha                                          | CHEQUE | DETAALLE       | BOLT | DEBE   | HABER | SALDO |
|                                                |        | Saldo al _____ |      |        |       | 0,00  |
| SUMAN TOTAL                                    |        |                |      | 0,00   | 0,00  | 0,00  |
| <p>Elaborado por _____</p> <p>Quito, _____</p> |        |                |      |        |       |       |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Tesorería.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo M.

#### **4.4. Departamento de Contabilidad**

##### **4.4.1. Objetivo**

Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en el registro de las operaciones financieras, a efecto de suministrar información veraz y oportuna que contribuya a la toma de decisiones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

##### **4.4.2. Funciones del Departamento de Contabilidad.**

- Generar de manera oportuna, confiable y consistente, de acuerdo a las normas generales de contabilidad, y normas internacionales de contabilidad, la información contable producto de las distintas operaciones y/o transacciones financieras de SOLCA QUITO.
- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y de los procedimientos contables de la empresa.
- Operar el sistema contable de forma transparente y de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Definir, controlar y mantener actualizado el plan de cuentas contables.
- Asesorar a las autoridades y dependencias de la empresa, acerca de las normas y leyes que rigen, específicamente aquellas que guardan relación con la parte contable.
- Registrar y controlar las cuentas de balance y de gastos que genere la organización de acuerdo al Plan de Cuentas y principios de Contabilidad.

- Recopilar, analizar y consolidar la información contable generada por las áreas administrativas.
- Elaborar mensualmente los Estados Financieros y los informes correspondientes, como son: Registro de Diario, Registros al Mayor, Subcuentas, Estado de Resultados, Balance de Comprobación y Balance General que muestre en forma veraz y oportuna la situación de SOLCA QUITO.
- Depurar permanentemente las cuentas contables, para tener un adecuado registro contable.
- Formular y presentar oportunamente las declaraciones de impuestos al SRI, así como la presentación de Balances a la Superintendencia de Compañías.
- Atender las observaciones derivadas de la práctica de auditorías internas y externas.
- Desarrollar las demás funciones inherentes a su competencia y las que les encomiende expresamente por escrito el Jefe Financiero.

#### **4.4.3. Responsables del Departamento de Contabilidad.**

Los responsables de ejecutar las funciones es el Contador General, el Analista Contable y los Asistentes Contables, todos apoyarán para lograr el objetivo del Departamento.

#### **4.4.4. Normativa**

La Contabilidad deberá realizarse bajo Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Normas de Información Financiera (NIF'S), Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), y bajo la legislación del País como: Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, Código de Trabajo, Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) entre otra legislación vigente del Ecuador.

#### **4.4.5. Proceso Contable**

##### **4.4.5.1.Objetivo del Control del Proceso Contable**

Determinar lineamientos para salvaguardar que el proceso contable cumpla con los pasos necesarios para que los registros sean confiables y proporcionen a la institución balances que servirán para la toma de decisiones.

##### **4.4.5.2.Políticas del Proceso Contable**

- Los miembros del departamento contable, deberán cumplir con las disposiciones legales vigentes.
- Los miembros del departamento contable deberán firmar los documentos procesados por cada uno de ellos.
- El Contador deberá revisar todos los asientos contables y de ajuste realizados por los auxiliares.
- Cada persona deberá tener su clave propia de acceso al sistema contable, en caso que alguna persona deje de pertenecer a la institución es responsabilidad de la Jefatura Financiera informar al departamento de Sistemas para que ponga las medidas necesarias.
- El Contador General proporcionará a la Administración información confiable para toma de decisiones.

#### 4.4.5.3.Descripción del Procedimiento del Proceso Contable

| RESPONSABLE                | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                                                                        |
|----------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistentes de Contabilidad | 1  | Reciben contratos, facturas, notas de venta, memos y toda documentación que sirva para registrar los asientos contables de la Institución.                       |
|                            | 2  | Efectúan cálculos de provisiones y gastos devengados en los períodos mensuales.                                                                                  |
|                            | 3  | Registran transacciones en el sistema contable utilizando el código de las diferentes cuentas según la naturaleza de cada una de las transacciones.              |
|                            | 4  | En todos los documentos procesados e ingresados al sistema, ponen un sello de CONTABILIZADO y la firma de la persona quien lo realizó.                           |
| Contador General           | 5  | Revisa que las transacciones sean registradas de acuerdo a la naturaleza de la operación y que se hayan utilizado las cuentas correspondientes a la transacción. |
|                            | 6  | Verifica que el sistema haya mayorizado las transacciones.                                                                                                       |
|                            | 7  | Procesa el balance general y de resultados y hace un análisis de las cuentas para verificar si se omitieron registros contables.                                 |
|                            | 8  | Si se detecta errores u omisiones, encarga a uno de los asistentes la depuración del saldo incorrecto o incompleto.                                              |

| <b>RESPONSABLE</b>                                             | <b>N°</b> | <b>ACTIVIDAD</b>                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistentes De Contabilidad                                     | 9         | Registra la transacción que fue omitida o registrada erróneamente. Se mayoriza los nuevos asientos ingresados. |
| Contador General                                               | 10        | Verifica que los nuevos asientos y los asientos de ajuste sean correctos.                                      |
|                                                                | 11        | Procesa toda la información contable                                                                           |
|                                                                | 12        | Imprime Balance de Comprobación, Balance General, Estado de Resultados.                                        |
| Jefe Financiero/ Contador General/Presidente de la Institución | 13        | Realiza un análisis de los resultados obtenidos durante el mes.                                                |
|                                                                | 14        | Firman los Balances.                                                                                           |
| Persona Encargada de Archivo                                   | 15        | Archiva los Balances mensuales de acuerdo a su clase.                                                          |

#### **4.4.5.4.Diagrama de Flujo de Proceso Contable**

**(2 HOJAS)**



#### **4.4.6. Procedimiento: Manejo de Caja Chica.**

##### **4.4.6.1.Objetivo del Manejo de un Fondo de Caja Chica.**

Normar el procedimiento para la creación, reposición y arqueo de un fondo de caja chica, que servirá para satisfacer necesidades y pagos urgentes de gastos menores, que no sean factibles de satisfacer mediante el procedimiento normal de adquisiciones; así como también precautelar la custodia y el manejo eficiente de dicho fondo.

##### **4.4.6.2.Políticas para la Creación y Reposición y Arqueo de un Fondo de Caja Chica.**

- La creación y monto del fondo de Caja Chica será según disposición de la Dirección Ejecutiva; tomando en cuenta la magnitud y programación de cada una de las áreas.
- El custodio del mismo será responsable del manejo del mismo, así como de la correcta utilización de los mismos.
- El fondo de Caja Chica, se creará y se repondrá con cheques girados a nombre del Custodio/Administrador del Fondo.
- El fondo de Caja Chica, cubrirá pagos de necesidades emergentes y pagos en efectivo de valores reducidos.
- Las reposiciones de caja chica se harán una vez que este sea igual o supere al 70% del monto total de la caja chica, para evitar que se agote dicho fondo.

- Para la reposición de caja chica, se deberá llenar el formulario prenumerado de reposición, y adjuntar todos los documentos de respaldo.
- El custodio del fondo deberá proveer la reposición de los fondos, con el fin que nunca alcance niveles que imposibilitan satisfacer las necesidades empresariales.
- Cuando se haya justificado el gasto, se pondrá un sello de cancelado al vale de caja y a las facturas que justifican el gasto, para evitar que se utilice dos veces el mismo documento.
- Contabilidad revisará que los documentos presentados para el reembolso, cumplan con las disposiciones legales vigentes sobre facturación.
- No se utilizará el fondo de caja chica para efectuar cambio de cheques o anticipos al personal.
- Para asegurar el uso adecuado de los recursos del fondo; los miembros del Departamento de Contabilidad, tienen la responsabilidad de realizar arqueos sorpresivos, de acuerdo a las disposiciones de la Jefatura Financiera.
- Los arqueos de Caja Chica, deben estar documentados en un acta de arqueo de caja.

#### 4.4.6.3.Descripción del Procedimiento para la Creación de un Fondo de Caja Chica.

| ÁREA RESPONSABLE                   | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                             |
|------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Director Ejecutivo                 | 1  | Autoriza la emisión del cheque a nombre de la persona encargada y por el monto autorizado.                            |
| Secretaria Departamento Financiero | 2  | Recibe la Autorización.                                                                                               |
|                                    | 3  | Entrega a la Jefatura Financiera                                                                                      |
| Jefatura Financiera                | 4  | Verifica documentación, y dispone proceder.                                                                           |
|                                    | 5  | Entrega a Secretaria del Departamento Financiero.                                                                     |
| Secretaria Departamento Financiero | 6  | Recibe la Autorización de emisión de cheque para la creación del fondo de caja chica.                                 |
|                                    | 7  | Entrega a la asistente contable – boletines; encargada de la emisión de cheques.                                      |
| Asistente Contable                 | 8  | Recibe la autorización, y procede a emitir el comprobante de egreso, y cheque a nombre del custodio de la caja chica. |
|                                    | 9  | Entrega al Contador General.                                                                                          |
| Contador General                   | 10 | Verifica el comprobante de egreso y cheque                                                                            |
|                                    | 11 | Entrega a la Tesorera General, para que proceda con la entrega del cheque.                                            |
| Tesorero General                   | 12 | Procede con el procedimiento de “Revisión y Pago por Ventanilla”.                                                     |

**4.4.6.3.1. Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento para la Creación Fondo de Caja Chica.**

**(UNA HOJA)**

**4.4.6.4.Descripción del Procedimiento para la Reposición de un Fondo de Caja Chica.**

| <b>ÁREA RESPONSABLE</b>          | <b>Nº</b> | <b>ACTIVIDAD</b>                                                                                               |
|----------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Custodio del Fondo de Caja Chica | 1         | Llena al formulario de Solicitud de Reposición Caja Chica (Anexo CO-001)                                       |
|                                  | 2         | Entrega al asistente contable con todos los respaldos.                                                         |
| Asistente Contable               | 3         | Recibe la Solicitud de Reposición de Caja Chica con todos los respaldos.                                       |
|                                  | 4         | Revisa todos los documentos y los sella con “cancelado” para prevenir la utilización en próximas reposiciones. |
|                                  | 5         | Entrega al Contador General.                                                                                   |
| Contador General                 | 6         | Recibe y Verifica la solicitud de reposición con todos los respaldos.                                          |
|                                  | 7         | Aprueba la reposición de caja chica.                                                                           |
| Asistente Contable               | 8         | Emite el Comprobante de Egreso y el cheque a nombre del custodio.                                              |
|                                  | 9         | Entrega al Tesorero General para que proceda con el Pago.                                                      |
| Tesorero General                 | 10        | Recibe la documentación, y procede con el Procedimiento de Revisión y Pago por Ventanilla.                     |

**4.4.6.4.1. Diagrama de Flujo del Procedimiento para Reposición de un Fondo de Caja Chica.**

**(UNA HOJA)**

**4.4.6.5.Descripción del Procedimiento para Arqueo de un Fondo de Caja Chica.**

| <b>RESPONSABLE</b>                     | <b>Nº</b> | <b>ACTIVIDAD</b>                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistente Contable                     | 1         | Realiza el arque sorpresivo de Caja, en el día, fecha y hora dispuesto la Jefatura Financiera.                                                                                                                                                          |
|                                        | 2         | Realiza el Acta de Arqueo de Caja Chica (Anexo CO-002) y Adjunta el Cuadre de Caja impreso con corte en fecha y hora que se procedió a realizar dicho arqueo.                                                                                           |
|                                        | 3         | En el caso el Acta de Arqueo de Caja, refleje que existe faltante, se informará a la Jefatura Financiera, para que disponga por escrito que se abra una cuenta por cobrar al custodio de la Caja Chica, y se procede al descuento respectivo en el Rol. |
|                                        | 4         | Entrega a la Secretaria del Departamento el Acta Firmada para que proceda al archivo respectivo del acta.                                                                                                                                               |
| Secretaria del Departamento Financiero | 5         | Archiva el Acta de Arqueo de Caja Chica.                                                                                                                                                                                                                |

**4.4.6.5.1. Diagrama de Flujo del Procedimiento para Arqueo de un Fondo de Caja Chica.**

**(Una hoja)**

#### **4.4.7. Procedimiento: Manejo de Cuenta Bancos**

##### **4.4.7.1.Objetivo del Manejo de la Cuenta Bancos**

Determinar el procedimiento para la emisión de cheques, e ingresos a la cuenta bancaria; así como para realizar la conciliación bancaria, para precautelar los recursos financieros de la institución.

##### **4.4.7.2.Políticas para el Manejo de la Cuenta Bancos**

- Las cuentas corrientes de Solca Núcleo de Quito, serán abiertas en instituciones bancarias legalmente autorizadas, dentro del Ecuador, con la denominación de la cuenta “Solca Quito Pagos”.
- La apertura y/o cierre de las cuentas corrientes serán autorizadas por el Presidente de la Institución.
- El Director Ejecutivo de Solca, será una firma autorizada en bancos, se designarán dos firmas adicionales, para que firmen en conjunto.
- Cuando se produzca cambios de funcionarios cuyas firmas se encuentren registradas en el Banco, se solicitará de manera inmediata su exclusión como firma autorizada y se procederá al registro de las firmas de los funcionarios reemplazantes.
- Sólo serán firmados los cheques que tengan la firma y sello de autorización de gasto, y la firma y autorización de autorización de pago según los ordenadores de Gasto y Pago de la institución (Anexo CA-006; Anexo CA-007).
- Todo ingreso a las Cuentas Corrientes, deberá tener su Boletín de Ingreso; así como su correspondiente documentación soporte: depósitos, informe de transferencia, así como cualquier otro documento que acredite el ingreso.

- Todos los egresos, excepto los de caja chica, deberán efectuarse con cheques a nombre del beneficiario y llevarán firmas mancomunadas.
- Los comprobantes de egreso deberán constar con la firma de recibido y el sello correspondiente.
- Todos los egresos, deberán ser emitidos con el comprobante de egreso preimpreso y prenumerado.
- Previa la emisión de cheques se verificará que existan todos los documentos de respaldo autorizados y se enviará para que firmen las personas autorizadas.
- Contabilidad manejará los ingresos y egresos de bancos y será responsable de la generación apropiada y correcta de los documentos tales como: comprobantes de egreso, comprobantes de retención, comprobantes de ingresos, entre otros.
- Contabilidad, con la ayuda de Tesorería, verificará que los comprobantes de ingreso estén de acuerdo a lo solicitado y debidamente soportado y contabilizado.
- Sólo serán firmados los cheques que tengan la firma de revisión por parte de Contabilidad en los comprobantes de egreso.
- Los cheques deben emitirse a nombre del beneficiario, nunca al portador.
- Los cheques deben contener la cantidad en números y letras, nunca se emitirán cheques en blanco.

- Deben existir seguridades en los cheques, tales como: máquina de seguridad o cinta adhesiva.
- Se verificará que las retenciones en la fuente se hayan efectuado en cada egreso, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- Se deberá mantener un estricto control físico de los documentos en blanco, sobre todo en los comprobantes de egreso y cheques.
- Se controlará la secuencia numérica de toda la documentación empleada por la Compañía; tales como: comprobantes de egreso, cheques, comprobantes de ingreso, asientos de diario.
- En el caso de cheques y/o comprobantes anulados, se dejará evidencia en la secuencia numérica de los documentos, utilizando un sello con la palabra ANULADO.
- Las conciliaciones bancarias se realizarán mensualmente con los estados de cuenta enviados por las instituciones bancarias.
- Los cheques girados y no cobrados, que cumplan más de tres meses en circulación deben ser anulados.

#### 4.4.7.3.Descripción del Procedimiento para la Conciliación Bancaria

| RESPONSABLE                                                           | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analista Contable<br><br>(Que no tiene acceso al manejo del efectivo) | 1  | Obtiene del sistema el auxiliar de Bancos y del Banco el Estado de Cuenta.<br><br><b>NOTA:</b> Se puede obtener el estado de cuenta ingresando al portal del Banco.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                       | 2  | Coteja los movimientos reflejados por el auxiliar contra los asentados en el estado de cuenta, para detectar las diferencias.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                       | 3  | Se identifica:<br>A) Las notas de débito y notas de crédito<br>B) Cheques girados por SOLCA, pero que aún no pagado por el Banco, se reconocen como cheques pendientes de cobro.<br>C) Se reconocen los depósitos en tránsito, que todavía no aparecen en el estado de cuenta.<br>D) De acuerdo con los conceptos identificados anteriormente el asistente contable registra en un comprobante de diario los ajustes y/o reclasificaciones respectivos y entrega al Contador General |
| Contador General                                                      | 4  | Revisa y analiza las partidas conciliatorias.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                       | 5  | Aprueba las conciliaciones si está de acuerdo con las diferencias establecidas, caso contrario devuelve a la asistente para su corrección.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                       | 6  | Autoriza y firma la conciliación bancaria (Anexo CO – 003) y devuelve al Asistente de Contabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Analista de Contabilidad                                              | 7  | Recibe Conciliaciones aprobadas y las archiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**4.4.7.3.1. Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento para la  
Conciliación Bancaria**

(una hoja )

#### **4.4.8. Procedimiento: Manejo de Cuentas por Cobrar**

##### **4.4.8.1.Objetivo del Manejo de la Cuentas por Cobrar**

Determinar lineamientos para el manejo de las Cuentas por Cobrar de Solca Núcleo de Quito.

##### **4.4.8.2.Políticas para el Manejo de la Cuenta Cuentas por Cobrar**

- Es responsabilidad de encargado de la administración de Cuentas por Cobrar, mantener actualizado los estados de cuenta de los clientes.
- El Asistente Contable encargado de Cuentas por Cobrar será el responsable de emitir mensualmente los estados de cuentas detallados y enviarlos a las diferentes instituciones para que realicen el respectivo reembolso.
- Las cuentas por cobrar deben consignarse en los estados financieros a su valor neto realizable. El valor neto realizable es igual a la suma bruta de los efectos a cobrar, menos las estimaciones del acumulado de las cuentas incobrables.
- Para la provisión de cuentas incobrables, se procederá de acuerdo a lo que estipula la Ley de Régimen Tributario Interno.

#### 4.4.8.3.Descripción del Procedimiento para la Recuperación de Cuentas por Cobrar

| RESPONSABLE                                            | N° | ACTIVIDAD                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistente Contable encargado de Cuentas por Cobrar     | 1  | Prepara el Estado de Cuenta del Cliente (Anexo CO – 016) con las copias respectivas de las facturas que se va a recaudar. |
|                                                        | 2  | Se envía mediante oficio solicitando el pago de las cuentas adeudadas, con los respectivos respaldos.                     |
| Institución / Aseguradora/ IESS/ entre otros clientes. | 3  | Realiza el depósito en las Cuenta de Solca Núcleo de Quito                                                                |
|                                                        | 4  | Informa el pago mediante un oficio adjuntando el depósito a Solca Núcleo de Quito.                                        |
| Asistente Contable encargado de Cuentas por Cobrar     | 5  | Recibe verifica y registra el depósito en el estado de cuenta del cliente.                                                |
|                                                        | 6  | Entrega al Asistente contable el encargado de Boletines para su respectivo registro.                                      |
| Asistente Contable encargado de Boletines              | 7  | Emite el respectivo comprobante de Ingreso (Anexo CO – 004) para cancelar las Cuentas por Cobrar.                         |
|                                                        | 8  | Entrega al Contador General                                                                                               |
| Contador General                                       | 9  | Revisa la correcta codificación de las cuentas.                                                                           |
| Asistente Contable encargado de Boletines              | 10 | Archiva el Comprobante de Ingreso                                                                                         |

**4.4.8.3.1. Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento para la  
Recuperación de Cuentas por Cobrar**

**(una pagina )**

#### 4.4.8.4.Descripción del Procedimiento para la Valuación y Baja de Cartera

| RESPONSABLE                                               | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistente de Contabilidad encargado de Cuentas por Cobrar | 1  | Genera los estados de cuenta de los clientes.                                                                             |
|                                                           | 2  | Coteja que los valores de los estados de cuenta estén cuadrando con los valores que consta en el Sistema de Contabilidad. |
|                                                           | 3  | Entrega al Contador General para su análisis.                                                                             |
| Contador General                                          | 4  | Analiza y elabora un informe de las cuentas de dudoso cobro para asignar la provisión correspondiente.                    |
|                                                           | 5  | Entrega a la Jefatura Financiera el informe de cuentas de dudoso cobro.                                                   |
| Jefatura Financiera                                       | 6  | Recibe, revisa el informe y autoriza el registro.                                                                         |
|                                                           | 7  | Firma el informe y entrega al asistente contable.                                                                         |
| Asistente de Contabilidad encargado de Cuentas por Cobrar | 8  | Registra el ajuste a la provisión o baja de las cuentas por cobrar, según corresponda.                                    |
|                                                           | 9  | Entrega al Contador General                                                                                               |
| Contador General                                          | 10 | Revisa el Comprobante de Diario y aprueba.                                                                                |
| Asistente de Contabilidad encargado de Cuentas por Cobrar | 11 | Recibe el ajuste aprobado y archiva con los respectivos respaldos.                                                        |

#### **4.4.8.4.1. Diagrama de Flujos del Procedimiento para la Valuación y Baja de Cartera**

**(una pagina )**

#### **4.4.9. Procedimiento de Control de Inventarios**

##### **4.4.9.1.Objetivo del Control de Inventarios**

Determinar lineamientos políticas y lineamientos generales para el manejo de inventarios de Solca Núcleo de Quito.

##### **4.4.9.2.Políticas para el Control de Inventarios**

- El Jefe de Bodega y los Bodegueros son los encargados de la custodia de los inventarios.
- Cada seis meses se realizará la toma física de los activos fijos, con la participación de los auditores internos. (Instructivo de Inventario de Existencias – Anexo General 3). Se realizará inventarios semanales aleatorios por producto, mediante un muestreo.
- Se utiliza el sistema de inventarios permanente para el control de los inventarios y para su valuación se aplica el método de promedio ponderado, a través de tarjetas Kárdex por cada ítem.
- Se debe realizar semestralmente un informe de productos en mal estado para proceder a dar la baja. Los medicamentos y/o artículos de laboratorio caducados deberán darse de baja.
- Se debe verificar que los comprobantes de ingreso y egreso consten de aprobación, recepción, firmas de responsabilidad.
- Los ingresos y egresos de bodega se realizarán en la fecha real de ingreso o salida de los productos.
- Las bajas de existencias deberán ser autorizadas por el Director Ejecutivo.
- Las existencias deben estar aseguradas.

**4.4.9.3.Descripción del Procedimiento para la Contabilización de Existencias.**

| <b>RESPONSABLE</b>                             | <b>N°</b> | <b>ACTIVIDAD</b>                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistente Contable<br>encargado de Inventarios | 1         | Recibe y verifica la factura con sus respectivos respaldos que justifiquen la compra, y recibe y verifica el ingreso a bodega (Anexo CO- 017) |
|                                                | 2         | Contabiliza la compra de existencias                                                                                                          |
|                                                | 3         | Entrega al Contador General para su revisión                                                                                                  |
| Contador General                               | 4         | Recibe, revisa y verifica la correcta los documentos soporte así como su debida contabilización.                                              |
|                                                | 5         | Procede con el procedimiento de “Cuentas por Pagar”                                                                                           |

#### **4.4.9.3.1. Diagrama de Flujos de la Contabilización de Existencias.**

**(una pagina)**

#### 4.4.9.4.Descripción del Procedimiento para el Control Físico de Inventarios

| RESPONSABLE                                    | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistente Contable<br>encargado de Inventarios | 1  | Realiza semestralmente un inventario físico de Inventarios en la fecha determinada por la Jefatura Financiera. (Anexo N°3 )             |
|                                                | 2  | Ingresa los datos del listado de inventario físico, en el módulo de inventarios.                                                        |
|                                                | 3  | Emite del sistema, el reporte valorado de diferencias de la toma física y lo entrega a la Dirección Ejecutiva.                          |
| Dirección Ejecutiva                            | 4  | Revisa, analiza y autoriza el cobro de los faltantes de existencias, al custodio.                                                       |
| Contador General                               | 5  | Registra la cuenta por cobrar al custodio, en un comprobante de diario.                                                                 |
|                                                | 6  | Entrega al bodeguero el ajuste en unidades para que actualice sus archivos su Kárdex de inventarios emitiendo una regulación de bodega. |
| Asistente Contable<br>encargado de Inventarios | 7  | Revisa el ajuste en el módulo de inventarios                                                                                            |
|                                                | 8  | Archiva la documentación de la toma física de inventarios.                                                                              |

#### **4.4.9.4.1. Diagrama de Flujos del Procedimiento para el Control Físico de Inventarios**

**(una pagina)**

#### 4.4.9.5.Descripción del Procedimiento para la Baja de Inventarios

| RESPONSABLE                                 | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                                         |
|---------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jefe de Bodega / Jefe de Farmacia           | 1  | Elabora el informe de análisis de inventarios en mal estado, obsoletos y/o caducados; y lo remiten a la Dirección Ejecutiva       |
| Dirección Ejecutiva                         | 2  | Revisa el informe y aprueba la baja de existencias; comunica el Jefe de Bodega/Jefe de Farmacia.                                  |
| Jefe de Bodega / Jefe de Farmacia           | 3  | Proceden a dar de baja a los ítems autorizados en presencia del Jefe Financiero y el Asistente Contable encargado de Inventarios. |
|                                             | 4  | Se emite la regulación de egreso de bodega en original y Copia.                                                                   |
| Asistente Contable encargado de Inventarios | 5  | Recibe la regulación de egreso de bodega y verifica que estén correctos en el Módulo de Inventarios.                              |
|                                             | 6  | Archiva el Comprobante la Regulación de Egreso (Anexo CO -018) de Bodega.                                                         |

#### **4.4.9.5.1. Diagrama de Flujos para la Baja de Inventarios**

**(una pagina)**

#### **4.4.10. Procedimiento de Control de Activos Fijos**

##### **4.4.10.1. Objetivo del Control de Activos Fijos**

Determinar lineamientos salvaguardar los activos fijos de Solca Núcleo de Quito.

##### **4.4.10.2. Políticas para el Control de Activos Fijos.**

- Participarán en la recepción del Bien, el proveedor, el Jefe de Bodega, el Asistente Contable encargado de Activos Fijos, y el Jefe de la Unidad al cual se destina el bien.
- Todos los activos fijos adquiridos deben ser codificados e ingresados al Módulo de Activos Fijos.
- Es responsabilidad del Asistente contable encargado de Activos Fijos, mantener actualizado el Módulo de Activos Fijos y cotejar mensualmente con el módulo de Contabilidad.
- Se entregará al custodio del activo fijo la responsabilidad del mismo mediante un Acta de Entrega Recepción.
- Cada mes se hace el cálculo de la depreciación que corresponde a cada activo y se efectúa el registro contable.
- El Contador General verificará los valores del registro contable de la depreciación de los activos fijos, tomando especial atención en los activos incluidos.

- Los activos totalmente depreciados, serán dados de baja mediante acta autorizada por el Presidente de la Institución.
- Cada seis meses se realizará la toma física de los activos fijos.
- Las diferencias encontradas entre los registros contables y los listados de activos fijos, así como los activos que se encuentre obsoletos o fuera de uso, deben ser notificados tanto a Contabilidad como a la Presidencia, para que se tomen acciones necesarias para darles de baja, tanto de los listados como de los registros contables.
- Todos los activos fijos deben tener asignado un código e ingresados al inventario para su control.
- Si una persona deja de trabajar en la institución o cambia de puesto en la misma institución, debe entregar todos los bienes que fueron bustos bajo su responsabilidad, utilizando también un acta de traspaso de bienes.
- A fin de procurar el uso y aprovechamiento racional de los bienes muebles, el personal que haga mal uso de ellos conforme al Reglamento Interno. Dichos bienes deberán ser utilizados exclusivamente para el servicio al que están afectos.
- Se encontrará asegurados todos los activos fijos de la institución que cubran todos los riesgos de accidente, incendios, destrucción, robo y uso indebido.

#### 4.4.10.3. Descripción del Procedimiento para el Ingreso de un Activo Fijo

| RESPONSABLE                                    | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                        |
|------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistente Contable encargado de Activos Fijos. | 1  | Ingresa el bien al Módulo de Activos Fijos, y le asigna un código. Anexo Ingreso de Activo Fijo (Anexo CO -020). |
|                                                | 2  | Informa a bodega el código del bien, para que procedan a asentar dicho código en el bien mismo.                  |
|                                                | 3  | Elabora el acta de entrega – recepción (Anexo CO-021) así asignar un custodio del bien.                          |
|                                                | 4  | Hace Firmar a custodio del bien, el acta de entrega recepción.                                                   |
| Custodio del Bien                              | 5  | Recibe el bien y firma el acta de entrega recepción.                                                             |
| Asistente Contable encargado Activos Fijos.    | 6  | Archiva el acta de entrega recepción.                                                                            |

**4.4.10.3.1. Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento para el  
Ingreso de un Activo**

**(una pagina)**

**4.4.10.4. Descripción del Procedimiento para el Control Físico de Activos Fijos**

| <b>RESPONSABLE</b>                      | <b>Nº</b> | <b>ACTIVIDAD</b>                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistente Contable encargado de Activos | 1         | Realiza semestralmente un inventario físico de Activos Fijos en la fecha determinada por la Jefatura Financiera. (Anexo N°4).                      |
|                                         | 3         | Reporta los resultados a la Presidencia de la Institución                                                                                          |
| Presidente de Solca                     | 4         | Revisa, analiza, y aprueba las diferencias resultantes de la toma física y entrega al asistente contable para que realice los respectivos ajustes. |
| Asistente Contable encargado de Activos | 5         | Realiza los respectivos ajustes y entrega al Contador General                                                                                      |
| Contador General                        | 6         | Revisa el correcto registro del ajuste.                                                                                                            |
| Asistente Contable encargado de Activos | 7         | Archiva el ajuste con el respectivo respaldo firmado por el Contador y la Jefatura financiera.                                                     |

#### **4.4.10.4.1. Diagrama de Flujos del Procedimiento para el Control Físico de Activos Fijos**

**(una pagina)**

#### 4.4.10.5. Descripción del Procedimiento para la Baja de Activos.

| RESPONSABLE                                   | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistente Contable encargado de Activos Fijos | 1  | Recibe la, solicitud de baja aprobada por el Presidente de la Institución, con el respectivo informe técnico del activo fijo |
|                                               | 2  | Procede a realizar el Acta de Baja del Activo Fijo (Anexo CO-022 ) y el Acta de Destrucción (Anexo CO- 023)                  |
|                                               | 3  | Hacer firmar el acta a las partes que intervienen.                                                                           |
|                                               | 4  | Realiza el ajuste contable                                                                                                   |
| Contador General                              | 5  | Revisa el correcto registro del ajuste.                                                                                      |
| Asistente Contable encargado de Activos       | 6  | Archiva el ajuste con los respectivos documentos de respaldo que justifiquen la baja del activo                              |

#### **4.4.10.5.1. Diagrama de Flujos para la Baja de Activos.**

**(una pagina)**

#### **4.4.11. Procedimiento: Cuentas por Pagar**

##### **4.4.11.1. Objetivo del Manejo de Cuentas por Pagar**

Establecer los lineamientos necesarios para la generación de un pago de un pago a terceros, con la finalidad de tener un control sobre el manejo de documentos para la sección de Cuentas por Pagar.

##### **4.4.11.2. Políticas para un Manejo adecuado de las Cuentas por Pagar**

- Se llevará auxiliares para cada cuenta de proveedores y para cada tipo de retención.
- Se debe realizar periódicamente las partidas sin movimiento y de mayor antigüedad.
- Será responsabilidad de cada asistente contable de activos fijos y del asistente de inventarios, realizar las retenciones correspondientes de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- El Asistente encargado de Impuestos, verificará el cálculo correcto de la retención en la fuente y del IVA, y la correcta emisión del comprobante de retención.
- Contabilidad registrará y mantendrá un auxiliar por cada tipo de retención; la información que contengan los auxiliares deberá ser conciliada y cruzada mensualmente con los comprobantes de retención.

- Las pagos serán autorizados de acuerdo al Ordenador de Gasto y Pago de la Institución (Anexo CO-006); y las facturas deberán tener las firmas habilitantes de acuerdo a la persona que autoriza el gasto (Anexo CO - 007).
- Los documentos habilitantes para dar paso al Pago son los siguientes:

Para el Pago de Facturas de activos fijos y existencias por compra directa

- Factura (Anexo CO-008)
- Retención en la Fuente (Anexo CO-009)
- Orden de Requisición (Anexo CO-010)
- Notificación de Adjudicación (Anexo CO - 011 )
- Adjudicación de Adquisición (Anexo CO-012 )/(Anexo CO-013)

Para el Pago de Facturas de servicios ocasionales

- Factura (Anexo CO-008)
- Retención en la Fuente (Anexo CO-009)
- Solicitud de la Jefatura de Mantenimiento para realizar el servicio correspondiente.

Para el Pago de Facturas de activos fijos, existencias y servicios por contrato

- Factura (Anexo CO-008)
- Retención en la Fuente (Anexo CO-009)
- Hoja de Control de Contratos (Anexo CO-014 )
- Acta de Entrega – Recepción (Anexo CO-015 )

Para el Pago de Facturas autorizadas por la Dirección Ejecutiva

- Factura (Anexo CO-008)
- Retención en la Fuente (Anexo CO-009)
- Memorando de Autorización de Pago emitida por la Dirección Ejecutiva

#### 4.4.11.3. Descripción del Procedimiento Manejo de Cuentas por Pagar.

| RESPONSABLE                                     | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contador                                        | 1  | Prepara al inicio de la semana un flujo de caja, considerando todos los pagos que se venzan esa semana.                                                                                                     |
|                                                 | 2  | Coordina con el Tesorero General la disponibilidad de saldos.                                                                                                                                               |
| Tesorero General                                | 3  | Confirma la disponibilidad de saldos.                                                                                                                                                                       |
|                                                 | 4  | Entrega a la Jefatura Financiera el flujo para que proceda a aceptarlo                                                                                                                                      |
| Jefatura Financiera                             | 5  | Revisa el flujo programado de pagos.                                                                                                                                                                        |
|                                                 | 6  | Analiza la disponibilidad de saldos, y firma el flujo de caja.                                                                                                                                              |
| Contador General                                | 7  | Diariamente verificará los pagos vencidos y programados para el pago de la semana.                                                                                                                          |
|                                                 | 8  | Pasa al departamento de presupuestos.                                                                                                                                                                       |
| Presupuestos                                    | 9  | Realizan la afectación presupuestaria en sus auxiliares de gasto.                                                                                                                                           |
|                                                 | 10 | Devuelve al Contador General toda la documentación.                                                                                                                                                         |
| Contador General                                | 11 | Pasa para la autorización de pago de acuerdo a los ordenadores de Pago. (Anexo CO - 006)                                                                                                                    |
| Jefe Financiera/ Director Ejecutivo/ Presidente | 12 | Firmará la autorización de pago según corresponda en el ordenador de Pago.                                                                                                                                  |
|                                                 | 13 | Se entrega la documentación al Asistente Contable encargado de elaborar los boletines.                                                                                                                      |
| Asistente Contable – Boletines                  | 14 | De acuerdo con los pagos aprobados, verifica que consten todos los documentos habilitantes para el pago y emite el Boletín de Egreso (Anexo CO-018) en original y copia y el respectivo cheque diariamente. |
|                                                 | 15 | Colocar una cinta de seguridad en el cheque.                                                                                                                                                                |
|                                                 | 16 | Envía toda la documentación al departamento de Tesorería.                                                                                                                                                   |
| Tesorería                                       |    | Procede con el procedimiento de Revisión y Pago por Ventanilla.                                                                                                                                             |

**4.4.11.3.1. Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento de  
Cuentas por Pagar**

**(una pagina)**

#### **4.4.12. Procedimiento: Elaboración y Pago de Nomina**

##### **4.4.12.1. Objetivo de la Elaboración y Pago de Nómina**

Determinar lineamientos para la preparación, cálculo y pago adecuado de Nómina del Personal de Solca Núcleo de Quito, anticipos y liquidaciones al personal, conforme con las disposiciones legales vigentes del Ecuador y la normativa interna de Solca Núcleo de Quito.

##### **4.4.12.2. Políticas para la Elaboración y pago de Nómina.**

- Se le reconocerá todos los beneficios legales estipulados en el Código de Trabajo, a todos los empleados que laboren en relación de dependencia.
- El pago al Personal de Nómina de Solca Quito, se lo realizará por transferencia bancaria a cada cuenta personal de los empleados que laboren en la institución.
- Todo pago y descuento debe ser autorizado por la Jefatura Financiera.
- El asistente contable encargado del Pago de Remuneraciones debe ser independiente de la persona que realiza el pago, y de la persona que registra el pago.
- El pago del rol se deberá realizar el último día de cada mes.
- El Director Ejecutivo autorizará anticipos previa solicitud del empleado, y este no excederá del 30% de su líquido a recibir; además no podrán exceder de tres anticipos al año.
- Se otorgarán anticipos a los empleados, máximo hasta el 15 de cada mes.

#### 4.4.12.3. Descripción del Procedimiento para Elaboración y Pago de Nómina

| RESPONSABLE                                     | Nº | ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistente Contable encargado de Remuneraciones. | 1  | Recibe del Departamento de Recursos Humanos mediante memorando, el reporte de horas extras, veladas, guardias médicas, pagos por emergencias médicas, reporte de pasajes, contratos de personal nuevo, acciones de personal de ascensos, entre otros rubros. |
|                                                 | 2  | Revisa todos los rubros estén bien calculados y bajo las disposiciones legales vigentes.                                                                                                                                                                     |
|                                                 | 3  | Genera del portal del IESS, el reporte de préstamos y el reporte de fondos de reserva.                                                                                                                                                                       |
|                                                 | 4  | Ingresa todos los datos al sistema en el “Módulo de Roles” todos los datos previamente revisados.                                                                                                                                                            |
|                                                 | 5  | General el Rol hasta el 26 de cada mes (Anexo CO – 024), y entrega al Departamento de Presupuestos para su respectiva revisión                                                                                                                               |
| Departamento de Presupuestos.                   | 6  | Verifica que todos los datos estén generados correctamente en correlación con los soportes respectivos, mediante una comparación total del Rol.                                                                                                              |
|                                                 | 7  | En el caso de no existir ninguna novedad, aprueba el Rol de Pagos, con su firma, y entrega al Asistente Contable.                                                                                                                                            |
|                                                 | 8  | En caso de existir novedades, comunica novedades al Asistente contable para su respectiva corrección depuración de errores detectados, y generación del rol.                                                                                                 |
| Asistente Contable encargado Remuneraciones.    | 9  | Recibe el Rol de Pagos Aprobado                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                 | 10 | Realiza el Archivo de Transferencia, para poder efectuar el Pago a los empleados.                                                                                                                                                                            |
| Jefe Financiera                                 | 11 | Realiza las transferencias bancarias a las cuentas de los empleados.                                                                                                                                                                                         |
| Asistente Contable encargado Remuneraciones.    | 12 | Archiva el Rolde Pagos con toda la documentación soporte.                                                                                                                                                                                                    |

#### **4.4.12.3.1. Diagrama de Flujos del Descripción del Procedimiento para Elaboración y Pago de Nómina**

**(una pagina)**

**4.4.12.4. Descripción del Procedimiento para Elaboración de una Liquidación del Personal.**

| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>Nº</b> | <b>ACTIVIDAD</b>                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistente Contable encargado de Remuneraciones. | 1         | Recibe del Departamento de Recursos Humanos mediante memorando la acción de personal comunicando la fecha en que deja de trabajar el empleado y que se proceda a realizar la liquidación del empleado. |
|                                                 | 2         | Recibe y revisa, la liquidación de vacaciones, horas extras, veladas y todos los rubros que competan a la liquidación del empleado.                                                                    |
|                                                 | 3         | Elabora la liquidación del empleado (Anexo CO – 025)                                                                                                                                                   |
|                                                 | 4         | Entrega al Contador General para su respectiva revisión.                                                                                                                                               |
| Contador General                                | 5         | Recibe y verifica la correcta elaboración de la liquidación y la aprueba mediante su firma.                                                                                                            |
|                                                 | 6         | Continúe con el procedimiento de “Revisión y Pago por Ventanilla”                                                                                                                                      |

**4.4.12.4.1. Diagrama de Flujos de Elaboración de una Liquidación del Personal.**

**(una Pagina )**

#### 4.4.12.5. Descripción del Procedimiento para Anticipos al Personal.

| RESPONSABLE                                     | Nº | ACTIVIDAD                                                                                               |
|-------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asistente Contable encargado de Remuneraciones. | 1  | Recibe la Autorización del Director Ejecutivo para proceder a realizar el anticipo.                     |
|                                                 | 2  | Revisa que el monto de la autorización de anticipo no exceda el 30% del líquido a recibir del empleado. |
|                                                 | 3  | Entrega la documentación al Contador General para su respectiva revisión.                               |
| Contador General                                | 4  | Recibe y revisa la documentación.                                                                       |
|                                                 | 5  | Continúa con el procedimiento de “Revisión y Pago por Ventanilla”                                       |

#### **4.4.12.5.1. Diagrama de Flujos de Anticipos al Personal**

**(una pagina)**

#### 4.4.13. Anexos Departamento de Contabilidad

#### 4.4.13.1. Anexo CO-001– Formulario de Solicitud de Reposición de Caja Chica.

[illegible]

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad.

**4.4.13.2. Anexo CO-002- Acta de Arqueo de Caja Chica.**

**ARQUEO DE CAJA N° \_\_\_\_\_**

En la ciudad de Quito, a las ..... minutos, del ..... del dos mil ....., en presencia de la ....., Cajera, encargada del manejo de la Caja.....y de la Srta. ...., Asistente de Contabilidad, se procede al arqueo de dicha caja, encontrándose los valores de conformidad al siguiente detalle:

PLANILLAS Y RECIBOS .....  
TOTAL PLANILLAS Y RECIBOS : \_\_\_\_\_

| CHEQUES:       |          |       |
|----------------|----------|-------|
| BANCO          | # CHEQUE | VALOR |
|                |          |       |
|                |          |       |
| TOTAL CHEQUES: |          |       |

| EFECTIVO:      |          |         |       |
|----------------|----------|---------|-------|
| CANTIDAD       | BILLETES | MONEDAS | VALOR |
|                | 20,00    |         |       |
|                | 10,00    |         |       |
|                | 5,00     |         |       |
|                | 1,00     |         |       |
|                |          | 1,00    |       |
|                |          | 0,50    |       |
|                |          | 0,25    |       |
|                |          | 0,10    |       |
|                |          | 0,05    |       |
|                |          | 0,01    |       |
| TOTAL EFECTIVO |          |         |       |

| VALORES EXISTENTES: |  |
|---------------------|--|
| CHEQUES             |  |
| EFECTIVO            |  |
| VALORES EXISTENTES  |  |

| RESUMEN DEL ARQUEO: |  |
|---------------------|--|
| CAJA # 5            |  |
| VALORES EXISTENTES  |  |
| SALDO               |  |

Para constancia de lo expuesto firman las partes:

.....

**CAJERA**

.....

**ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento Financiero.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.4.13.3. Anexo CO-003- Conciliación Bancaria

| <b>SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER</b><br><b>SOLCA NUCLEO DE QUITO FINANCIERO</b><br><b>CONCILIACION BANCARIA MES ____ DEL ____</b><br><b>PICHINCHA Cta. _____</b> |                    |                |              |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|--------------|-------------|
| <b>SALDO ESTADO DE CUENTA</b>                                                                                                                                         |                    |                |              | <b>0,00</b> |
| <b>Menos: CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS</b>                                                                                                                           |                    |                |              | <b>0,00</b> |
| <b>FECHA</b>                                                                                                                                                          | <b>No.CHEQUE</b>   | <b>DETALLE</b> | <b>VALOR</b> |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | 0,00         |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | 0,00         |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | <u>0,00</u>  |             |
| <b>Mas: Depositos en Transito</b>                                                                                                                                     |                    |                |              | <b>0,00</b> |
| <b>FECHA</b>                                                                                                                                                          | <b>No.DEPÓSITO</b> | <b>DETALLE</b> | <b>VALOR</b> |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | 0,00         |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | 0,00         |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | <u>0,00</u>  |             |
| <b>Mas: Notas de Débito</b>                                                                                                                                           |                    |                |              | <b>0,00</b> |
| <b>FECHA</b>                                                                                                                                                          | <b>N° DOCUMEN'</b> | <b>DETALLE</b> | <b>VALOR</b> |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | 0,00         |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | 0,00         |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | <u>0,00</u>  |             |
| <b>Menos: Notas de Crédito</b>                                                                                                                                        |                    |                |              | <b>0,00</b> |
| <b>FECHA</b>                                                                                                                                                          | <b>N° DOCUMEN'</b> | <b>DETALLE</b> | <b>VALOR</b> |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | 0,00         |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | 0,00         |             |
|                                                                                                                                                                       |                    |                | <u>0,00</u>  |             |
| <b>SALDO CONCILIADO AL _____</b>                                                                                                                                      |                    |                |              | <b>0,00</b> |
| Elaborado por:                                                                                                                                                        |                    | Revisado por:  |              |             |
| _____                                                                                                                                                                 |                    | _____          |              |             |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento Financiero.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

4.4.13.4. Anexo CO- 004- Comprobante de Ingreso

|                                                                                                                                               |                  |                      |                                               |              |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-----------------------------------------------|--------------|--|
| <br><b>SOLCA</b><br><b>ECUADOR</b><br><b>NUCLEO DE QUITO</b> |                  | R.U.C. 1791817680001 |                                               | CONTABILIDAD |  |
| Señor Tesorero:<br><br>Ingrese el valor \$<br><br>Con el abono de las partidas del rubro<br><br>Quito,                                        |                  |                      | N° 0000000<br><b>BOLETÍN DE INGRESO</b><br>N° |              |  |
| <b>CONCEPTOS</b>                                                                                                                              |                  |                      | <b>CONTABILIZACIÓN</b>                        |              |  |
|                                                                                                                                               |                  |                      | DEBITO                                        | CRÉDITO      |  |
|                                                                                                                                               |                  |                      |                                               |              |  |
| <b>TOTAL</b> ➔                                                                                                                                |                  |                      |                                               |              |  |
| <b>CONTABILIDAD</b>                                                                                                                           | <b>TESORERIA</b> | <b>PRESUPUESTO</b>   | <b>ASIENTO N°</b>                             |              |  |
|                                                                                                                                               |                  |                      |                                               |              |  |

Impreso por GORDON GRANT Tel. 2572663

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad.

#### 4.4.13.5. Anexo CO-005 - Comprobante de Egreso

|                                                                                                                                 |           |                                                       |                                                                     |                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <br><b>SOLCA</b><br>ECUADOR<br>NÚCLEO DE QUITO |           | <b>BOLETIN DE EGRESO - N°</b><br>R.U.C. 1791817680001 |                                                                     | ADMINISTRATIVO<br>FINANCIERO |
|                                                                                                                                 |           |                                                       | <b>N°</b>                                                           |                              |
| <b>CUENTAS Y CONCEPTOS</b>                                                                                                      |           |                                                       | <b>DEBITO</b>                                                       | <b>CREDITO</b>               |
|                                                                                                                                 |           |                                                       |                                                                     |                              |
| FECHA:                                                                                                                          | CHEQUE N° | TOTAL →                                               |                                                                     |                              |
| <b>FINANCIERO</b>                                                                                                               |           | <b>TESORERIA</b>                                      | <b>RECIBI CONFORME</b><br>C.I.:<br>FECHA:<br>_____<br>Firma y Sello |                              |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad

**4.4.13.6. Anexo CO – 006 - Ordenadores de Gasto y Pago**

| <b>Ordenadores de Gasto</b>          |              |                             |
|--------------------------------------|--------------|-----------------------------|
| <b>GASTOS FIJOS</b>                  |              |                             |
| <b>Director Ejecutivo Sin límite</b> |              |                             |
| <b>DESDE</b>                         | <b>HASTA</b> | <b>AUTORIZACIÓN</b>         |
| \$0.00                               | \$10.000,00  | Director Ejecutivo          |
| \$10.001.00                          | \$30.000,00  | Presidente o Vicepresidente |
| \$30.001.00                          | \$50.000,00  | Comité Ejecutivo            |
| \$50.001.00                          | En adelante  | Comité de Contrataciones    |

| <b>Ordenadores de Pago</b>        |              |                     |
|-----------------------------------|--------------|---------------------|
| <b>GASTOS FIJOS</b>               |              |                     |
| <b>Jefe Financiero Sin límite</b> |              |                     |
| <b>DESDE</b>                      | <b>HASTA</b> | <b>AUTORIZACIÓN</b> |
| \$0.00                            | \$10.000,00  | Jefe Financiero     |
| \$10.001.00                       | \$30.000,00  | Director Ejecutivo  |
| \$30.001.00                       | En adelante  | Presidente          |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Resolución N°38 -03 del Comité Ejecutivo

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela

#### 4.4.13.7. Anexo CO-007- Sellos de Autorización de Gasto y Pago.

##### Sellos de Autorización de Gasto

###### *Recepción de Medicamentos*

| RECEPCIÓN DE MEDICAMENTOS |             |
|---------------------------|-------------|
| Fecha _____               | Firma _____ |
| Autorización de Gasto     |             |
| Orden de Pedido No.       |             |

###### *Recepción de Especies*

| RECEPCION DE ESPECIES |             |
|-----------------------|-------------|
| Fecha _____           | Firma _____ |
| Autorización de Gasto |             |
| Orden de Pedido No.   |             |

##### Sellos de Autorización de Pago

###### *Jefe Financiero*

*Monto de \$0 hasta \$10.000,00*

| PAGUESE         |  |
|-----------------|--|
| SOLCA - QUITO   |  |
|                 |  |
| Cta. _____      |  |
| Fecha: _____    |  |
| Jefe Financiero |  |

###### *Director Ejecutivo*

*Monto de \$10.001,00 hasta \$30.000,00*

| PAGUESE            |  |
|--------------------|--|
| Fecha: _____       |  |
|                    |  |
| DIRECTOR EJECUTIVO |  |
| SOLCA - QUITO      |  |

###### *Presidente*

*Monto desde \$30.001, 00 en adelante*

| PAGUESE       |  |
|---------------|--|
| Fecha: _____  |  |
|               |  |
| SOLCA - QUITO |  |
| PRESIDENTE    |  |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito.

#### 4.4.13.8. Anexo CO – 008 - Formato de Factura

## Formato de factura

Requisitos Preimpresos - [Requisitos de Llenados](#)[illegible]

**Fuente:** <http://paulquiroz.mi-website.es/gen--000761.pdf>

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.4.13.9. Anexo CO-009– Comprobante de Retención

| <br><b>SOLCA</b><br><b>NUCLEO DE QUITO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER</b><br>La Concepción El Edén Eloy Altaro 5394 y Los Pinos<br>Telfs.: 241 9775 - 241 9776<br>E-mail: solcaqui@ecnet.ec<br>QUITO<br>CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOL. 936 DE 29 DICIEMBRE DE 2005 | <b>COMPROBANTE DE RETENCION</b><br><b>Nº 001-001- 0000</b><br>R.U.C. 1791817680001<br>AUTORIZACION Nº 1108677024<br>FECHA DE EMISION:<br>EJERCICIO FISCAL:<br>TIPO DE COMPROBANTE DE VENTA: |                         |                                  |                     |               |                  |                |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------|------------------|----------------|--|--|--|--|--|--|
| Sr.(es):<br><br>R.U.C.:<br><br>DIRECCION:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                             |                         |                                  |                     |               |                  |                |  |  |  |  |  |  |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Nº COMPROBANTE DE VENTA</th> <th style="width: 25%;">BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCION</th> <th style="width: 15%;">CODIGO DEL IMPUESTO</th> <th style="width: 15%;">% DE IMPUESTO</th> <th style="width: 15%;">TIPO DE IMPUESTO</th> <th style="width: 10%;">VALOR RETENIDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>                             |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                             | Nº COMPROBANTE DE VENTA | BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCION | CODIGO DEL IMPUESTO | % DE IMPUESTO | TIPO DE IMPUESTO | VALOR RETENIDO |  |  |  |  |  |  |
| Nº COMPROBANTE DE VENTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCION                                                                                                                                                                                                  | CODIGO DEL IMPUESTO                                                                                                                                                                         | % DE IMPUESTO           | TIPO DE IMPUESTO                 | VALOR RETENIDO      |               |                  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                             |                         |                                  |                     |               |                  |                |  |  |  |  |  |  |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;">FIRMA DEL AGENTE DE RETENCION</div> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;">FIRMA DEL CONTRIBUYENTE</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;">VALIDO PARA SU EMISION HASTA 30/09/2011</div> <div style="width: 45%; text-align: right;">ORIGINAL: Sujeto Pasivo Retenido</div> </div> |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                             |                         |                                  |                     |               |                  |                |  |  |  |  |  |  |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad

4.4.13.10. Anexo CO – 010 - Solicitud de Requisición

|                                                                                   |                 |                                                                 |              |                                                                                                               |              |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|
|  |                 | <b>SOLICITUD DE REQUISICIÓN N°</b>                              |              | <b>Fecha Impresión:</b><br><br><b>Página 1/1</b>                                                              |              |                  |
| <b>Estado:</b><br><b>Responsable:</b><br><b>Observación:</b>                      |                 | <b>Fecha de Cierre:</b><br><b>Departamento:</b><br><b>Tipo:</b> |              |                                                                                                               |              |                  |
|                                                                                   |                 | <b>Última Compra</b>                                            |              |                                                                                                               |              |                  |
| <b>Ítem</b>                                                                       | <b>Solicita</b> | <b>Unid.</b>                                                    | <b>Cant.</b> | <b>Fecha</b>                                                                                                  | <b>Costo</b> | <b>Proveedor</b> |
|                                                                                   |                 |                                                                 |              |                                                                                                               |              |                  |
|                                                                                   |                 |                                                                 |              |                                                                                                               |              |                  |
|                                                                                   |                 |                                                                 |              |                                                                                                               |              |                  |
| <b>Elaborado por:</b>                                                             |                 | <b>Revisado Financiero:</b>                                     |              | <b>Vto. Bueno.</b><br><b>Dirección</b><br><b>Ejecutiva</b><br><b>y/o</b><br><b>Dirección</b><br><b>Médica</b> |              |                  |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela

4.4.13.11. Anexo CO – 011 - Notificación de Adjudicación de Adquisiciones – Área Administrativa o Médica.

|                                                                                                                      |                                        |                             |                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| <br><b>SOLCA</b><br>NÚCLEO DE QUITO | <b>NOTIFICACIONES DE ADQUISICIONES</b> | ÁREA ADMINISTRATIVA         |                           |
| PROVEEDOR: _____ No. <b>00.0000</b>                                                                                  |                                        |                             |                           |
| PEDIDO N° _____ BODEGA <input type="checkbox"/> FARMACIA <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/>     |                                        |                             |                           |
| PROCEDIMIENTO: CONTRATO <input type="checkbox"/> ADQ. DIRECTA <input type="checkbox"/> FECHA: _____                  |                                        |                             |                           |
| N°                                                                                                                   | DENOMINACIÓN                           | CANT. V. UNIT. V. TOTAL     |                           |
| 1                                                                                                                    |                                        |                             |                           |
| 2                                                                                                                    |                                        |                             |                           |
| 3                                                                                                                    |                                        |                             |                           |
| 4                                                                                                                    |                                        |                             |                           |
| 5                                                                                                                    |                                        |                             |                           |
| 6                                                                                                                    |                                        |                             |                           |
| 7                                                                                                                    |                                        |                             |                           |
| 8                                                                                                                    |                                        |                             |                           |
| 9                                                                                                                    |                                        |                             |                           |
| 10                                                                                                                   |                                        |                             |                           |
| Subtotal                                                                                                             |                                        |                             |                           |
| Descuento                                                                                                            |                                        |                             |                           |
| I.V.A. %                                                                                                             |                                        |                             |                           |
| <b>SUMAN TOTAL \$</b>                                                                                                |                                        |                             |                           |
| <b>CONTROL DE RECEPCIONES BIENES</b>                                                                                 |                                        |                             |                           |
| Orden de Compra N° _____ Observaciones                                                                               |                                        |                             |                           |
| Fecha: _____                                                                                                         |                                        |                             |                           |
| Factura N° _____                                                                                                     |                                        | Proveeduría                 |                           |
| <b>REGISTRO Y CONTROL PRESUPUESTARIO</b>                                                                             |                                        |                             |                           |
| <b>COMPROMISO PRESUPUESTARIO</b>                                                                                     |                                        | <b>GASTO PRESUPUESTARIO</b> |                           |
| Fecha: _____                                                                                                         | Afectación Presupuestaria              | Fecha: _____                | Afectación Presupuestaria |
| Diario N° _____                                                                                                      | .....                                  | Diario N° _____             | .....                     |
| BP N° _____                                                                                                          | Firma                                  | BP N° _____                 | Firma                     |
| COMPROMISO                                                                                                           |                                        |                             |                           |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad

**4.4.13.12. Anexo CO – 012 - Adjudicación de Adquisiciones. Área Médica.**

[illegible]

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad



**Farmacia No.**.....

Bodega No. ....

Otros No. ....

**Pedido No.**.....

**Cuenta:** .....

Proveedor: .....

Quito, .....

[illegible]

**DIRECCION EJECUTIVA**

**RECEPCION**

**CONTROL**

Fecha \_\_\_\_\_

Valor Unit. ....

Firma \_\_\_\_\_

**Factura No.** .....

Forma A - 111

287

#### 4.4.13.14. Anexo CO – 14 - Registro de Control de Contratos

|                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                          | <b>REGISTRO DE CONTROL DE CONTRATOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>CONTRATO N°:</b><br><br><b>BENEFICIARIO:</b><br><br><b>FECHA DEL CONTRATO:</b><br><br><b>PLAZO:</b><br><br><b>FECHA DE VENCIMIENTO</b><br><b>MONTO.</b><br><br><b>OBJETO DEL CONTRATO:</b><br><br><b>FORMA DE PAGO:</b><br><br><b>MULTAS:</b><br><br><b>GARANTÍAS:</b> | <i>Número del Contrato</i><br><br><i>Proveedor del Servicio</i><br><br><i>Fecha en la que se suscribió el contrato</i><br><br><i>Plazo del Contrato (1 año generalmente)</i><br><br><i>Fecha de Vencimiento del contrato</i><br><br><i>Valor total del contrato</i><br><br><i>Descripción del objeto del contrato</i><br><br><i>Descripción (Mensual, Anual, Semestral)</i><br><br><i>Porcentaje de Multa por incumplimiento.</i><br><i>Porcentaje de Garantía de Fiel</i><br><i>Cumplimiento.</i> |
| <p><b>Revisado Financiero:</b><br/> <b>Fecha:</b><br/> <b>Firma:</b></p> <p><b>NOTA:</b> Para el pago adjuntar informe del mantenimiento y factura original.</p>                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.4.13.15. Anexo CO – 15 - Acta de Entrega - Recepción



#### **ACTA ENTREGA-RECEPCIÓN CONTRATO**

En Quito, *(fecha)*, se procede a la entrega-recepción definitiva de (descripción general de los insumos), adquirido por SOLCA, Núcleo de Quito.

#### **ANTECEDENTES:**

SOLCA, Núcleo de Quito y *(proveedor)*, suscribieron el (fecha de suscripción) el contrato de adquisición *(número de contrato)*, documento mediante el cual el proveedor se comprometió a vender y entregar en el hospital de SOLCA, Núcleo de Quito, *(producto)*.

#### **CONDICIONES GENERALES Y OPERATIVAS:**

SOLCA, recibe a satisfacción lo siguiente:

| <b>Cant.</b> | <b>Descripción</b> | <b>P. unitario</b> | <b>P. Total</b> |
|--------------|--------------------|--------------------|-----------------|
|--------------|--------------------|--------------------|-----------------|

#### **LIQUIDACIÓN ECONÓMICA:**

El contrato fue suscrito por el valor total *(valor del contrato)* sin I.V.A., cantidad que SOLCA, lo pagará una vez suscrita y tramitada la presente acta entrega recepción definitiva.

#### **LIQUIDACIÓN DE PLAZO:**

Para la entrega del sistema objeto del contrato, el proveedor tuvo el plazo de *(días de plazo)* días calendario, contados desde la fecha de su suscripción, esto *(fecha de suscripción del contrato)*, por tanto venció *(fecha de vencimiento)*

El proveedor entrega *(fecha de entrega)*, es decir dentro o no del plazo estipulado y autorizado, cumpliendo / incumpliendo con sus obligaciones a satisfacción de la Institución.

Para constancia y conformidad, las partes firman el presente documento en dos originales y tres copias de igual contenido.

#### **RECIBEN POR SOLCA, NUCLEO DE QUITO**

*(Nombre)*  
Jefa Financiera

*(Nombre)*  
Jefe de Bodega

#### **ENTREGA POR EL PROVEEDOR**

*(Nombre)*  
*(Fecha)*

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.4.13.16. Anexo CO-016- Estado de Cuenta Clientes

|  <b>SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER</b><br><b>SOLCA NÚCLEO DE QUITO</b><br><b>ESTADO DE CUENTA</b><br><b>CLIENTE " _____ "</b><br><b>AL _____ DEL _____</b> |                     |         |               |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------|---------------|-------|-------|
| FECHA                                                                                                                                                                                                                                           | Historia<br>Clínica | DETALLE | Nº<br>FACTURA | VALOR | SALDO |
|                                                                                                                                                                                                                                                 |                     | TOTAL   |               |       |       |

Elaborado por:

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento Financiero.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.4.13.17. Anexo C17 – 7 – Ingreso a Bodega

|                                                                                                                               |             | <b>INGRESO A BODEGA N°__</b>                                    |       |                |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------|-------|----------------|-------------|
| <b>Fecha de Ingreso:</b><br><b>Concepto:</b><br><b>Proveedor:</b>                                                                                                                                              |             | <b>Fecha de Emisión:</b><br><b>Factura N°:</b><br><b>Total:</b> |       |                |             |
| Código                                                                                                                                                                                                         | Descripción | Unidad                                                          | Cant. | Costo Unitario | Costo Total |
|                                                                                                                                                                                                                |             |                                                                 |       |                |             |
|                                                                                                                                                                                                                |             |                                                                 |       |                |             |
|                                                                                                                                                                                                                |             |                                                                 |       |                |             |
| <b>Observaciones:</b><br><br><br><div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div> <b>Elaborado por:</b> </div> <div> <b>Revisado</b><br/> <b>Financiero:</b> </div> </div> |             |                                                                 |       |                |             |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela

#### 4.4.13.18. Anexo CO –018 – Egreso de Bodega

|                                                                                                                               |             | <b>EGRESO DE BODEGA N°__</b>                                    |       |                |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------|-------|----------------|-------------|
| <b>Fecha de Ingreso:</b><br><b>Concepto:</b><br><b>Proveedor:</b>                                                                                                                                              |             | <b>Fecha de Emisión:</b><br><b>Factura N°:</b><br><b>Total:</b> |       |                |             |
| Código                                                                                                                                                                                                         | Descripción | Unidad                                                          | Cant. | Costo Unitario | Costo Total |
|                                                                                                                                                                                                                |             |                                                                 |       |                |             |
|                                                                                                                                                                                                                |             |                                                                 |       |                |             |
|                                                                                                                                                                                                                |             |                                                                 |       |                |             |
| <b>Observaciones:</b><br><br><br><div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div> <b>Elaborado por:</b> </div> <div> <b>Revisado</b><br/> <b>Financiero:</b> </div> </div> |             |                                                                 |       |                |             |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela

#### 4.4.13.19. Anexo CO- 019- Acta De Baja Destrucción de Existencias.



### SOLCA NÚCLEO DE QUITO ACTA DE BAJA – DESTRUCCIÓN

En la ciudad de Quito, al día \_\_\_\_\_ de mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, en presencia de la Sra. \_\_\_\_\_, Jefe Financiera, Sr. \_\_\_\_\_, Asistente de contabilidad encargado de Inventarios, y el Sr. \_\_\_\_\_, Jefe de Bodega, por \_\_\_\_\_, de conformidad con la autorización de Dirección Ejecutiva, del memorando N° \_\_\_\_\_, se procede a realizar la baja de los siguientes Ítems, que se detallan a continuación.

| CODIGO       | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD |
|--------------|-------------|----------|
| PRESENTACIÓN |             |          |
| _____        | _____       | _____    |
| _____        | _____       | _____    |

Para Constancia Firman las partes:

(Nombre y Firma)

(Nombre y Firma)

**JEFE FINANCIERA**

**ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

(Nombre y Firma)

**JEFE DE BODEGA**

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito

**Elaborado por:** Anita G. Castelo Mayacela

#### 4.4.13.20. Anexo CO – 020- Ingreso de Activo Fijo

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                         |                                                               |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------|--|----------------|-------|-------|---------------|-------|-------|-------|------------------|--------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------|-----------------------|-------|---------------------|-----------------|-------|------------------|------------------------|--|--|--------------|---------------|--------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|--|--|--------------|--|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>NOTA DE INGRESO DE ACTIVOS FIJOS</b> | AREA ADMINISTRATIVA<br>DEPT.FINANCIERO<br><br><b>NO. 0000</b> |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Artículo: _____</td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;">Destino: _____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>Código: _____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Pedido No. _____</td> <td>Fecha: _____</td> <td>Fecha de Ingreso: _____</td> </tr> <tr> <td>Boletín No. _____</td> <td>Fecha: _____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Casa Comercial: _____</td> <td>_____</td> <td>V.UNITARIO \$ _____</td> </tr> <tr> <td>Cantidad: _____</td> <td>_____</td> <td>V.TOTAL \$ _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3">ESPECIFICACIONES _____</td> </tr> <tr> <td>Marca: _____</td> <td>Modelo: _____</td> <td>Serie: _____</td> </tr> <tr> <td>Material: _____</td> <td>Color: _____</td> <td>Medidas: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Otros: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center; height: 40px;">Firma: _____</td> </tr> </table> |                                         |                                                               | Artículo: _____ |  | Destino: _____ | _____ | _____ | Código: _____ | _____ | _____ | _____ | Pedido No. _____ | Fecha: _____ | Fecha de Ingreso: _____ | Boletín No. _____ | Fecha: _____ | _____ | Casa Comercial: _____ | _____ | V.UNITARIO \$ _____ | Cantidad: _____ | _____ | V.TOTAL \$ _____ | ESPECIFICACIONES _____ |  |  | Marca: _____ | Modelo: _____ | Serie: _____ | Material: _____ | Color: _____ | Medidas: _____ | Otros: _____ |  |  | Firma: _____ |  |  |
| Artículo: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                         | Destino: _____                                                |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | _____                                   | Código: _____                                                 |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | _____                                   | _____                                                         |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| Pedido No. _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Fecha: _____                            | Fecha de Ingreso: _____                                       |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| Boletín No. _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Fecha: _____                            | _____                                                         |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| Casa Comercial: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | _____                                   | V.UNITARIO \$ _____                                           |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| Cantidad: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | _____                                   | V.TOTAL \$ _____                                              |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| ESPECIFICACIONES _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                         |                                                               |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| Marca: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Modelo: _____                           | Serie: _____                                                  |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| Material: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Color: _____                            | Medidas: _____                                                |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| Otros: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                         |                                                               |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |
| Firma: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                         |                                                               |                 |  |                |       |       |               |       |       |       |                  |              |                         |                   |              |       |                       |       |                     |                 |       |                  |                        |  |  |              |               |              |                 |              |                |              |  |  |              |  |  |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela

#### 4.4.13.21. Anexo CO – 021- Acta de Entrega Recepción de Activos Fijos

|                                                                                   |                                    |                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|  | <b>ACTA DE ENTREGA - RECEPCIÓN</b> | AREA ADMINISTRATIVA<br>DEPT.FINANCIERO<br><br><b>NO. 0000</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|

|                                     |                                    |                                      |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Fecha: _____                        | Área: _____<br>Departamento: _____ |                                      |
| Custodio: _____                     |                                    |                                      |
| Descripción de Item: _____          |                                    |                                      |
| Marca: _____                        | Modelo: _____                      | Serie: _____                         |
| Material: _____                     | Color: _____                       | Medidas: _____                       |
| Otros: _____                        |                                    |                                      |
| _____<br>RECIBE CONFORME<br>Nombre: |                                    | _____<br>ENTREGA CONFORME<br>Nombre: |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela

4.4.13.22. Anexo CO - 022 – Acta de Baja Activo Fijo

**SOLCA NÚCLEO DE QUITO**  
**ACTA DE BAJA No. \_\_\_\_\_**

En la ciudad de Quito, a las \_\_\_\_\_, del día \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_, en presencia de la Sra. \_\_\_\_\_ Jefe Financiera, la \_\_\_\_\_, Coordinadora de \_\_\_\_\_ y de la Sra. \_\_\_\_\_, Asistente de Contabilidad, se procede a dar de baja el siguiente bien de \_\_\_\_\_, considerando que el bien están \_\_\_\_\_ y de conformidad con la autorización del Sr. Director Ejecutivo de la institución \_\_\_\_\_ con oficio \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_ y lo que establece el Reglamento de bienes en su capítulo VIII Art. 80, así:

| BIEN                                         | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN            |
|----------------------------------------------|--------|------------------------|
| _____                                        | _____  | _____                  |
| Nombre y Firma                               |        | Nombre y Firma         |
| <b>JEFE FINANCIERA</b>                       |        | <b>COORD. DE</b> _____ |
| Nombre y Firma                               |        | Nombre y Firma         |
| <b>GUARDALMACEN GENERAL<br/>CONTABILIDAD</b> |        | <b>ASISTENTE DE</b>    |

#### 4.4.13.23. Anexo CO – 23 - Acta De Destrucción Activo Fijo

## SOLCA NÚCLEO DE QUITO

## ACTA DE DESTRUCCIÓN No

En la ciudad de Quito, a las \_\_\_\_\_, del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, en presencia de la Sra. \_\_\_\_\_, Jefe Financiera, el Sr.

\_\_\_\_\_, Guardalmacén General y de la Sra. \_\_\_\_\_, Asistente de Contabilidad, se procede a la destrucción del siguiente activo fijo dado de baja, dejando el mismo en el \_\_\_\_\_, de acuerdo a lo detallado en el Acta de Baja No 03 de fecha \_\_\_\_\_ y lo que establece el Reglamento de Bienes en su capítulo VIII Art. 80, así:

**BIEN**

**CÓDIGO**

## DESCRIPCIÓN

Nombre y Firma

**JEFE FINANCIERA**

Nombre y Firma

## GUARDALMACEN GENERAL

Nombre y Firma

## ASISTENTE DE CONTABILIDAD

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito

**Elaborado por:** Anita G. Castelo

#### 4.4.13.24. Anexo CO – 024 - Rol de Pagos

| <b>SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER</b><br><b>SOLCA NÚCLEO DE QUITO</b><br><b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b><br><b>SERVICIO: REMUNERACIONES</b><br><b>ROL QUITO</b><br><b>MES: _____</b> |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------|--------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------------|----------------------------------|------------------------|--------------------------------|----------------|--------------------|-------|------------------|----------------------|
| Par-<br>N° tida                                                                                                                                                                         | NOMBRES | Cargo                   | Remun.<br>Unificada<br>Mensual | Horas<br>Extras | Fondos<br>de<br>Reserva | TOTAL<br>GANADO | IESS<br>Aportes | IESS<br>Prestamos<br>Quir.Hipot. | + Prestamos<br>Aportes | Fondos<br>de<br>Reserva        | Impto<br>Renta | Telefonía<br>Móvil | c x c | TOTAL<br>DSCOTOS | LIQUIDO<br>A RECIBIR |
| <b><u>NIVEL EJECUTIVO</u></b>                                                                                                                                                           |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| <b><u>VOLUNTARIADO</u></b>                                                                                                                                                              |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| 1 5                                                                                                                                                                                     |         | Oficinista              | 0,00                           |                 | 0,00                    | 0,00            | 0,00            |                                  | 0,00                   |                                |                | 0,00               | 0,00  | 0,00             | 0,00                 |
| <b><u>DIRECCION EJECUTIVA</u></b>                                                                                                                                                       |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| 2 10                                                                                                                                                                                    |         | Director Ejecutivo      | 0,00                           |                 | 0,00                    | 0,00            | 0,00            |                                  | 0,00                   |                                |                |                    | 0,00  | 0,00             | 0,00                 |
| 3 15                                                                                                                                                                                    |         | Secretria Ejecutiva 1   | 0,00                           | 0,00            | 0,00                    | 0,00            | 0,00            |                                  | 0,00                   |                                |                | 0,00               | 0,00  | 0,00             | 0,00                 |
| <b><u>INFORMATICA</u></b>                                                                                                                                                               |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| 4 20                                                                                                                                                                                    |         | Ingeniero en Sistemas   | 0,00                           |                 | 0,00                    | 0,00            | 0,00            | 0,00                             | 0,00                   |                                |                | 0,00               | 0,00  | 0,00             | 0,00                 |
| <b><u>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</u></b>                                                                                                                                               |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| 5 25                                                                                                                                                                                    |         | Operador Central Telefó | 0,00                           |                 | 0,00                    | 0,00            | 0,00            | 0,00                             | 0,00                   |                                |                |                    | 0,00  | 0,00             | 0,00                 |
| <b><u>RECURSOS HUMANOS</u></b>                                                                                                                                                          |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| 6 30                                                                                                                                                                                    |         | Analista RR.HH.         | 0,00                           |                 | 0,00                    | 0,00            | 0,00            |                                  | 0,00                   |                                | 0,00           |                    | 0,00  | 0,00             | 0,00                 |
| <b><u>SERVICIOS GENERALES</u></b>                                                                                                                                                       |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| <b><u>MANTENIMIENTO</u></b>                                                                                                                                                             |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| 7 35                                                                                                                                                                                    |         | Auxiliar de Servicios   | 0,00                           |                 | 0,00                    | 0,00            | 0,00            |                                  | 0,00                   |                                |                | 0,00               | 0,00  | 0,00             | 0,00                 |
| <b><u>SEGURIDA HOSPITALARIA</u></b>                                                                                                                                                     |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| 8 40                                                                                                                                                                                    |         | Chofer                  | 0,00                           |                 | 0,00                    | 0,00            | 0,00            |                                  | 0,00                   |                                |                |                    | 0,00  | 0,00             | 0,00                 |
| 9 50                                                                                                                                                                                    |         | Mensajero               | 0,00                           |                 | 0,00                    | 0,00            | 0,00            | 0,00                             | 0,00                   |                                |                |                    | 0,00  | 0,00             | 0,00                 |
| 10 55                                                                                                                                                                                   |         | Auxiliar de Servicios   | 0,00                           |                 | 0,00                    | 0,00            | 0,00            |                                  | 0,00                   |                                |                | 0,00               | 0,00  | 0,00             | 0,00                 |
| <b>ELABORADO POR</b>                                                                                                                                                                    |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| <b>REVISADO POR</b>                                                                                                                                                                     |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| Quito, 31 de _____ de _____                                                                                                                                                             |         |                         | PERSONAL                       | -               |                         | -               |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
|                                                                                                                                                                                         |         |                         | SECAP                          | -               |                         | -               |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
|                                                                                                                                                                                         |         |                         | IECE                           | -               |                         | -               |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
|                                                                                                                                                                                         |         |                         |                                | -               |                         | -               |                 |                                  |                        |                                |                |                    |       |                  |                      |
| <b>ASIT. CONTABILIDAD</b>                                                                                                                                                               |         |                         |                                |                 |                         |                 |                 |                                  |                        | <b>ANALISTA CONT. Y PRESU.</b> |                |                    |       |                  |                      |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.4.13.25. Anexo CO – 025- Liquidación de Remuneración del Personal.

| SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER                     |                  |                               |          |             |       |
|--------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------|----------|-------------|-------|
| SOLCA NUCLEO DE QUITO                                  |                  |                               |          |             |       |
| LIQUIDACION DE REMUNERACION POR TERMINACIÓN CONTRATO   |                  |                               |          |             |       |
| NOMBRE:                                                |                  |                               |          |             |       |
| FECHA:                                                 |                  | DOCUMENTO:                    |          |             |       |
| CARGO:                                                 |                  |                               |          |             |       |
| FECHA INGRESO SOLCA:                                   |                  | TIEMPO DE SERVICIO SOLCA 0,00 |          |             |       |
| FECHA ANTIGÜEDAD:                                      |                  | AÑOS PARA CALCULO 0           |          |             |       |
| REMUN. UNIFICADA:                                      | 0,00             |                               |          |             |       |
| REMUNERACIÓN MES                                       | 0,00             |                               |          |             |       |
| Remuneración Unificada                                 | 0,00             |                               |          |             |       |
| Comisariato                                            | 0,00             |                               |          |             |       |
| Sobresueldo                                            | 0,00             |                               |          |             |       |
| - Aporte Individual                                    | 0,00             |                               |          |             |       |
| Aporte Patronal                                        | 0,00             |                               |          |             |       |
| IECE                                                   | 0,00             |                               |          |             |       |
| SECAP                                                  | 0,00             |                               |          |             |       |
| LIQUIDACIÓN DE VACACIONES PERIODO:                     |                  | DIAS                          | 0        | 0,00        |       |
|                                                        | mes/ año         | mes/ año                      | mes/ año | mes/ año    | TOTAL |
| Remuneración Unificada                                 | 0,00             | 0,00                          | 0,00     | 0,00        | 0,00  |
| Horas Extras                                           | 0,00             | 0,00                          | 0,00     | 0,00        | 0,00  |
| Total Anual                                            |                  |                               |          |             | 0,00  |
| DECIMO TERCER SUELDO                                   | 0,00             |                               |          |             |       |
|                                                        | mes/ año         | mes/ año                      | mes/ año | mes/ año    | TOTAL |
| Remuneración Unificada                                 | 0,00             | 0,00                          | 0,00     | 0,00        | 0,00  |
| Comisariato                                            | 0,00             | 0,00                          | 0,00     | 0,00        | 0,00  |
| Total Ganado en el año                                 |                  |                               |          |             | 0,00  |
| DECIMO CUARTO SUELDO                                   |                  |                               |          |             |       |
| Del 01-09-07 al 23-11-07                               | 0,00             |                               |          |             |       |
| BONIFICACION POR DESAHUCIO ART. 185 CODIGO DEL TRABAJO | 0,00             |                               |          |             |       |
| Años de Servicio                                       | 0,00             |                               |          |             |       |
| 25% de la Remuneracion por cada año de Servicio        | 0,00             |                               |          |             |       |
| <b>TOTAL LIQUIDACION</b>                               |                  |                               |          | <b>0,00</b> |       |
| Elaborado por                                          | Revisado Por     |                               |          |             |       |
| FINANCIERO - REMUNERACIONES                            | CONTADOR GENERAL |                               |          |             |       |

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

#### 4.5.Indicadores de Gestión

Los indicadores de Gestión son una fuerte herramienta para poder controlar, y así poder detectar posibles desviaciones de los procedimientos y corregir a tiempo cualquier error del sistema.

Los indicadores de gestión que van a servir para evaluar el presente sistema de control son los siguientes:

**Tabla N°4**

**Indicadores de Gestión**

| Aspecto a Medir        | Definición                                                               | Indicador Propuesto                                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Objetivos:</i>      | Mide el grado de orientación de las acciones                             | $\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Planificados}}$          |
| <i>Políticas:</i>      | Mide en que grado las políticas de la organización norman la gestión.    | $\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$           |
|                        | Mide el cumplimiento de las políticas establecidas.                      | $\frac{\text{Políticas Cumplidas}}{\text{Políticas Establecidas}}$           |
| <i>Procedimientos:</i> | Mide en que grado los procedimientos del departamento norman la gestión. | $\frac{\text{Procedimientos Aplicados}}{\text{Procedimientos Establecidos}}$ |
|                        | Mide el cumplimiento de los procedimientos establecidos.                 | $\frac{\text{Procedimientos Cumplidos}}{\text{Procedimientos Establecidos}}$ |
|                        | Mide el grado de procedimientos actualizados.                            | $\frac{\text{Procedimientos Actualizados}}{\text{Total de Procedimientos}}$  |
|                        |                                                                          | $\frac{\text{Procedimientos Aplicados}}{\text{Procedimientos Establecidos}}$ |

| Aspecto a Medir        | Definición                                                            | Indicador Propuesto                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Recurso Humano:</i> | Mide el grado de personal capacitado.                                 | $\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Total del Personal}}$                  |
| <i>Motivación:</i>     | Mide en que grado de motivación que recibe el personal.               | $\frac{\text{Personal que recibe Incentivos}}{\text{Total de Incentivos}}$      |
| <i>Comunicación:</i>   | Mide en el grado en que los canales de comunicación norman la gestión | $\frac{\text{Canales de Com. Utilizados}}{\text{Canales de Com. Establecidos}}$ |

**Fuente:** FRANKLIN, Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa, Ed. Mc Graw-Hill, 2001, p.93.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

Es responsabilidad de la Jefatura Financiera quien realice la medición continua del Sistema de Control Interno del Departamento Financiero, con el fin de determinar oportunamente procesos que requieran de soluciones, correcciones, para tomar medidas a tiempo.

El éxito del funcionamiento de un Sistema de Control Interno, es su actualización continua, detectando errores sobre la marcha y haciendo las respectivas correcciones para poder tener una retroalimentación del sistema, de tal manera que funcione de manera óptima.

#### 4.6. Informe de Costo – Beneficio

La evaluación costo-beneficio se basa en la necesidad de evaluar los costos de elaboración e implementación del sistema y confrontarlos con su contribución esperada al Departamento Financiero.

##### Costo De Elaboración e Implementación Del Modelo De Control Interno

| Nº          | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                      | Valor     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1           | Recolección de información, evaluación e interpretación de los resultados del sistema de control interno actual de SOLCA Quito.                                                                                                                                                  | 1.500,00  |
| 2           | Elaboración del Sistema de Control Interno, con la definición de una estructura organizacional, responsables de los procedimientos, políticas, descripción de los procedimientos y flujograma de procedimiento, para proceso crítico del departamento financiero de SOLCA Quito. | 3.500,00  |
| 3           | Difusión del Sistema de Control Interno a todo el personal del Departamento Financiero, mediante la impresión y entrega de un manual de procedimientos, a cada funcionario.                                                                                                      | 1.000,00  |
| 4           | Capacitación al personal involucrado, para la explicación del funcionamiento del Sistema de Control Interno, así como para mantener actualizado el sistema de control.                                                                                                           | 300,00    |
| 5           | Puesta en marcha del Sistema de Control Interno para el departamento Financiero de SOLCA Quito.                                                                                                                                                                                  | 3.000,00  |
| 5           | Evaluación del funcionamiento del Sistema de Control Interno, mediante la aplicación de índices de gestión.                                                                                                                                                                      | 1.000,00  |
| 6           | Tomar medidas correctivas para mejorar el cumplimiento del Sistema de Control Interno.                                                                                                                                                                                           | 1.700,00  |
| Costo Total |                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 12.000,00 |

**Relación del costo del sistema de control interno, con los ingresos, costos gastos y resultados operacionales**

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| <b>Costo Total</b> | 12.000,00 |
|--------------------|-----------|

**Ingresos Operacionales**

| <b>Valor</b> | <b>% Relación</b> |
|--------------|-------------------|
| 9.745.800,00 | 0,12%             |

**Costos Gastos Operacionales**

| <b>Valor</b> | <b>% Relación</b> |
|--------------|-------------------|
| 6.914.300,00 | 0,17%             |

**Resultado Operacional**

| <b>Valor</b> | <b>% Relación</b> |
|--------------|-------------------|
| 2.831.500,00 | 0,42%             |

El costo total del sistema de control interno, relacionado con el ingreso operacional de Solca Núcleo de Quito del año 2010, representa el 0,12%; así mismo el costo total del sistema relacionado con los costos gastos operacionales representa el 0,17%; por último el resultado operacional relacionado con el costo total representa el 0,42%. Es decir, que el costo del sistema de control interno es mínimo relacionado con los ingresos, costos gastos, y resultado de operación, ya que no representan ni el 1%.

El diseño e implementación de un sistema de Control Interno para el Departamento Financiero, tiene un costo considerable de \$12.000, pero resultaría más costoso el no contar con los controles que garanticen la correcta ejecución de los procedimientos apegados a las leyes del Ecuador y políticas de la institución, por lo cual los costos asociados con el mal manejo de los recursos con los que cuenta el departamento Financiero, puede ser más elevados que el costo mismo del Sistema de Control Interno.

A continuación se realizará un análisis de los objetivos del control interno propuestos luego de la evaluación del sistema, y los beneficios que trae consigo cada uno.

**Tabla N°6**

**Análisis Costo - Beneficio**

| Objetivo                                                                                                                                                                       | Costo                                                                                                                                                                                                                            | Beneficio                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definir claramente la estructura del Departamento Financiero, por medio de un organigrama que muestre los diferentes niveles de autoridad o centros de responsabilidad.</b> | Los costos en que se incurre, corresponden al diseño, implementación y difusión a los empleados.                                                                                                                                 | Los empleados saben a quien dirigirse de acuerdo a la cadena de mando.<br><br>Permite, planear, dirigir y controlar las operaciones.                                                                                                  |
| <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                | <b>Costo</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>Beneficio</b>                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Definir claramente los responsables de cada puesto y de cada procedimiento.</b>                                                                                             | Los costos en que se incurre, corresponden al diseño, implementación y difusión a los empleados.<br><br>Actualización constante de acuerdo a las necesidades de la institución.                                                  | Se logra que cada empleado miembro del departamento conozca cuáles son sus responsabilidades, es así que tenemos empleados comprometidos con la institución.                                                                          |
| <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                | <b>Costo</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>Beneficio</b>                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Proponer normas y políticas para procedimiento</b>                                                                                                                          | Los costos en que se incurre, corresponden al diseño, implementación y difusión a los empleados.<br><br>La actualización de acuerdo a las necesidades cambiantes de la institución es responsabilidad de la Jefatura Financiera. | Proporcionan guías claras para orientar las diferentes acciones dentro del departamento así como proporcionar lineamientos para actuar en determinado caso.<br><br>Mejoramiento del manejo de recursos, ya que se tiene mayor control |

| Objetivo                                                                                                                          | Costo                                                                                                                                                                                                                             | Beneficio                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Procedimientos definidos de acuerdo a la estructura del Departamento y en relación con los demás departamentos de la institución. | El costo de levantar procesos y llevarlos a un mejoramiento mediante la identificación de riesgos y plasmarlos dentro de la descripción del proceso y la flujo diagramación.                                                      | Tener procedimientos delimitados que sirven como guía para empleados fijos así como para el personal eventual.                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                   | La Actualización constante de las descripciones y flujogramas de acuerdo a las situaciones cambiantes de la institución, incurre en costos mínimos pues es responsabilidad de cada área del departamento el mantener actualizado. | El beneficio que se logra es alto pues se evita duplicación de funciones, errores de cumplimiento, entre otros, que permiten ser al Departamento más eficiente y eficaz en la consecución de sus funciones.<br><br>Información Financiera Confiable. |
| Objetivo                                                                                                                          | Costo                                                                                                                                                                                                                             | Beneficio                                                                                                                                                                                                                                            |
| Establecer indicadores de Gestión para medir los procedimientos                                                                   | El costo de establecer indicadores es alto, por la inversión de tiempo que se requiere para medir cada proceso.                                                                                                                   | Poder evaluar cómo se está llevando a cabo el cumplimiento de cada procedimiento.                                                                                                                                                                    |

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

Se considera que las acciones propuestas como respuesta a los riesgos identificados son necesarias e indispensables para garantizar la seguridad de la información dentro de todo el Departamento Financiero, siendo que estas tienen un costo considerable, el beneficio será mucho para la institución, al tener directrices claras, sobre cómo actuar en determinado caso, así como a quien dirigirse para determinado trámite.

El Sistema de Control Interno le permitirá al Departamento Financiero tener una disponibilidad y confiabilidad en la información fuente, así como un alto grado de especialización del personal, anticipación a los eventos, y oportuna información según la cadena de mando del Departamento.

Mediante la aplicación de este sistema, se obtendrá un mejoramiento del ambiente de control, pues con una adecuada delegación y administración del trabajo, el empleado se sentirá mas a gusto dentro de la institución, elevando el grado de comprometimiento en la consecución de los objetivos institucionales.

Por esta razón se concluye que el beneficio de implantar el Sistema de Control Interno es superior al Costo, por lo tanto se recomienda a la institución la toma en cuenta del presente trabajo para futuras mejoras, pues para que el cambio sea eficaz se debe empezar fomentando los valores y políticas institucionales a cada empleado, empezando por uno mismo.

## CONCLUSIONES

- ➔ Las instituciones de salud pasan por una crisis debido al déficit de financiamiento por parte del Estado. Solca Núcleo de Quito al ser una institución médica, autónoma en los órdenes administrativo, financiero y operativo, goza de personería jurídica, de derecho privado, sin fines de lucro, cuyo presupuesto está financiado en su mayor parte por el Estado, está implícita en dicho problema de salud que está pasando el Ecuador, a pesar de los esfuerzos desplegados por Directivos de la institución, los recursos no son suficientes para atender todas las demandas que requiere el Hospital Oncológico “Solón Espinosa Ayala” de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador, SOLCA, Núcleo de Quito.
- ➔ El Control Interno es una herramienta administrativa muy importantes para salvaguardar los recursos económicos, materiales, humanos y tecnológicos dentro de una organización, es así que se ha investigado exhaustivamente los diferentes conceptos y metodologías para el Control y Control Interno dentro de una organización, permitiendo consolidar las bases teóricas para realizar el presente trabajo.
- ➔ El Diagnóstico de Control Interno del Departamento Financiero de SOLCA, ha permitido detectar las desviaciones en las áreas que conforman esta unidad, y plantear un Sistema de Control Interno.
- ➔ Es importante establecer una estructura organizacional encaminada a cumplir con la misión, visión y valores y estrategias del hospital, así también como a cumplir con las normas y políticas dictadas por la administración para cumplir con las disposiciones legales vigentes. Además se debe mantener un clima organizacional que sea útil para mantener buenas relaciones laborales que permitan llevar mantener excelentes controles dentro del departamento.

- ↳ La ausencia de políticas y procedimientos debidamente establecidos en un manual, ha ocasionado que los empleados no tengan una guía escrita para ejecutar las acciones necesarias para el cumplimiento de las actividades administrativas financieras, provocando que los empleados antiguos laboren por experiencia adquirida, y que los empleados nuevos sean prestos a varios errores en la ejecución de su trabajo.
  
- ↳ La demora en el proceso administrativo contable, se debe básicamente a los problemas que presenta el Software, a pesar de ser un diseño específico para Solca, el sistema presenta básicamente problema de servidor, según sabe exponer el proveedor del sistema, es por el alto grado de operaciones dentro de toda la institución.
  
- ↳ La presencia del Diseño de un Modelo de Sistema de Control Interno en el Departamento Financiero de Solca Quito, facilita la ejecución de tareas, así la medición del mismo y por lo tanto la corrección de posibles falencias a tiempo, evitando errores en los trámites, trabajos, informes que se llevan a cabo dentro del departamento.
  
- ↳ Es necesario que el Departamento Financiero cuente con indicadores que permitan determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos, la evaluación de desempeño se convierte en un instrumento que estimula al empleado, y genera una mejora continua.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Solca Núcleo de Quito debería buscar nuevas fuentes de financiamiento para poder solventar la difícil situación que está viviendo en la actualidad, pues el solo depender de las Asignaciones del Estado, no es suficiente para la sobrevivencia de un Hospital de primer nivel.
- ✓ Con la finalidad de que exista un control interno documentado dentro del Departamento Financiero de Solca Quito, se recomienda la puesta en práctica del presente sistema, en el cual se detallen políticas, responsables, los procedimientos a seguir, flujodiagramación del procedimiento, los reportes que se debe elaborar, a quien se debe reportar su labor, el personal a su cargo y las exigencias del trabajo.
- ✓ Conocer, evaluar y diagnosticar continuamente el cumplimiento de los procedimientos mediante la aplicación de los indicadores de gestión que permitirán identificar falencias dentro del sistema, así como la corrección oportuna de las desviaciones encontradas.
- ✓ Concientizar a los miembros del Departamento Financiero de Solca Quito sobre la trascendencia que tiene el contar con un Sistema de Control Interno y la responsabilidad que tiene cada uno para el cumplimiento del mismo.
- ✓ Adquirir un servidor específicamente para el área administrativa contable, para evitar retrasos en las operaciones y obtener información oportuna, así como atender los requerimientos de agentes tanto internos como externos de la institución de una manera eficaz y eficiente.
- ✓ Actualizar periódicamente el Manual de Puestos de Solca Quito, y difundirlo a los miembros del Departamento Financiero para que conozcan claramente las funciones y responsabilidades que deben cumplir. Esto evitará la duplicidad de funciones y la inadecuada segregación de funciones.

## BIBLIOGRAFÍA

### → Libros:

- 📖 AKKOFF Rusell; *Planificación de la empresa*, Limusa, 2002. Apuntes de Planificación de la comunicación 2007. Alejandro Rueda Z
- 📖 CALLEJAS GONZÁLEZ, Aquilino, *Los Alcances del Control de Gestión*,. Prentice Hall, México, 2002
- 📖 CATACTORA, F. “*Sistemas y Procedimientos Contables*”. McGraw-Hill. México 1999
- 📖 CEVALLOS, Edwin, *Fundamentos de Oncología*, Primera edición,. Ecuador, 2006
- 📖 CHIAVENATTO, Adalberto, *Administración: Proceso Administrativo*, Tercera Edición, Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.
- 📖 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission (COSO) - *Gestión de Riesgos Corporativos*- Marco Integrado - Técnicas de aplicación. 2004
- 📖 *Estándar Australiano Administración de Riesgos* AS/NZS 4360:1999
- 📖 ESTRADA, Jenny, SOLCA, *Dr. Tanca Marengo Un hombre y sus legado e Historia de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer*, 1951-1007
- 📖 ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo, *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis del informe COSO I y II*, ECOE, Ediciones, Bogotá Colombia 2002
- 📖 FRANKLIN, Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa*, Ed. Mc Graw-Hill, 2001
- 📖 GARCÍA, Cesar; Medicina y sociedad; *Las corrientes de pensamiento en el campo de la salud*. Ed. Medi Salud, 1985.
- 📖 GONZÁLEZ, Jesús. “*Manual de Procedimientos Administrativos*”. Segunda edición. Madrid. 2002

📖 KOONTZ, Harold, “*Administración una perspectiva global*”, Ed, Mcgraw Hill, México 2003

📖 *Ley Orgánica del Sistema Nacional De Salud*, Art.3, Ley No. 80. RO/ 670 de 25 de Septiembre del 2002.

📖 MANTILLA, Samuel Alberto Control Interno, “*Informe Coso*”, Cuarta Edición, Bogotá 2007

📖 MALAGÓN-LOGROÑO, G., y otros (2000), “*Administración Hospitalaria*”, Colombia, Editorial Médica Internacional Ltda. 1ra edición.

📖 MIRÓ, Rocasolano, Pablo, *Manual Básico de economía*, <http://www.eumed.net/cursecon/1/instconcepto.htm>

📖 OCÉNO. *Diccionario de Administración y Finanzas*, Grupo Editorial OCÉANO, p.122

📖 OMS , " *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*, Génova, 1946.

📖 PERDOMO, Abraham, “*Fundamentos del Control Interno*”. Séptima edición. Thomson, México 2002

📖 RODRÍGUEZ, Valencia, Joaquín. “*Como elaborar y usar los manuales administrativos*”. Tercera edición. México: Thomson, 2002

📖 REGISTRO NACIONAL DE TUMORES, SOLCA QUITO (2005). “*Cáncer en Regiones del Ecuador*”, Quito: Editorial AH.

📖 Real Academia Española (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésima primera edición. Madrid.

📖 RODRÍGUEZ, Valencia, Joaquín. “*Organización contable y administración de empresas*”. Tercera edición. México: Thomson, 2002.

📖 SANTILLANA, Juan, “*Establecimiento de sistemas de control interno*”. Primer edición, Thomson, México 2001.

📖 SOLCA, “*Fundamentos de Radioterapia*”. Ed. SOLCA Quito 2005

📖 SUN TZU. “*El arte de la guerra*”. Ed. Kier. Buenos Aires. 1990.

📖 TANCA Campozano J; y otros. “*El Cóndor, la Serpiente y el Colibrí, la OPS-OMS y la salud pública en el Ecuador del siglo XX*”. Ecuador: Representación OPS-OMS. Rodrigo Fierro Benítez y otros editores. 1era. Edición. Pag. 153-156. 2002

#### ➡ Folletos

📄 SOLCA, *Manual de Clasificación de Puestos, Quito, 2004.*

📄 *Plan estratégico* SOLCA QUITO 2008-2012

📄 Organización Panamericana de salud, *Hoja sobre desigualdades en salud*, febrero, 2002, Ecuador.

📄 Ministerio de Salud Pública, *Indicadores básicos de salud*, 2009, Ecuador.

📄 Estructura Orgánico Funcional de SOLCA, Núcleo de Quito, *Estructura Orgánica y Organigrama Estructural*, Art.1, aprobada con Resolución N° 07-09 por el Consejo Directivo en sesión del 5 de febrero del 2009

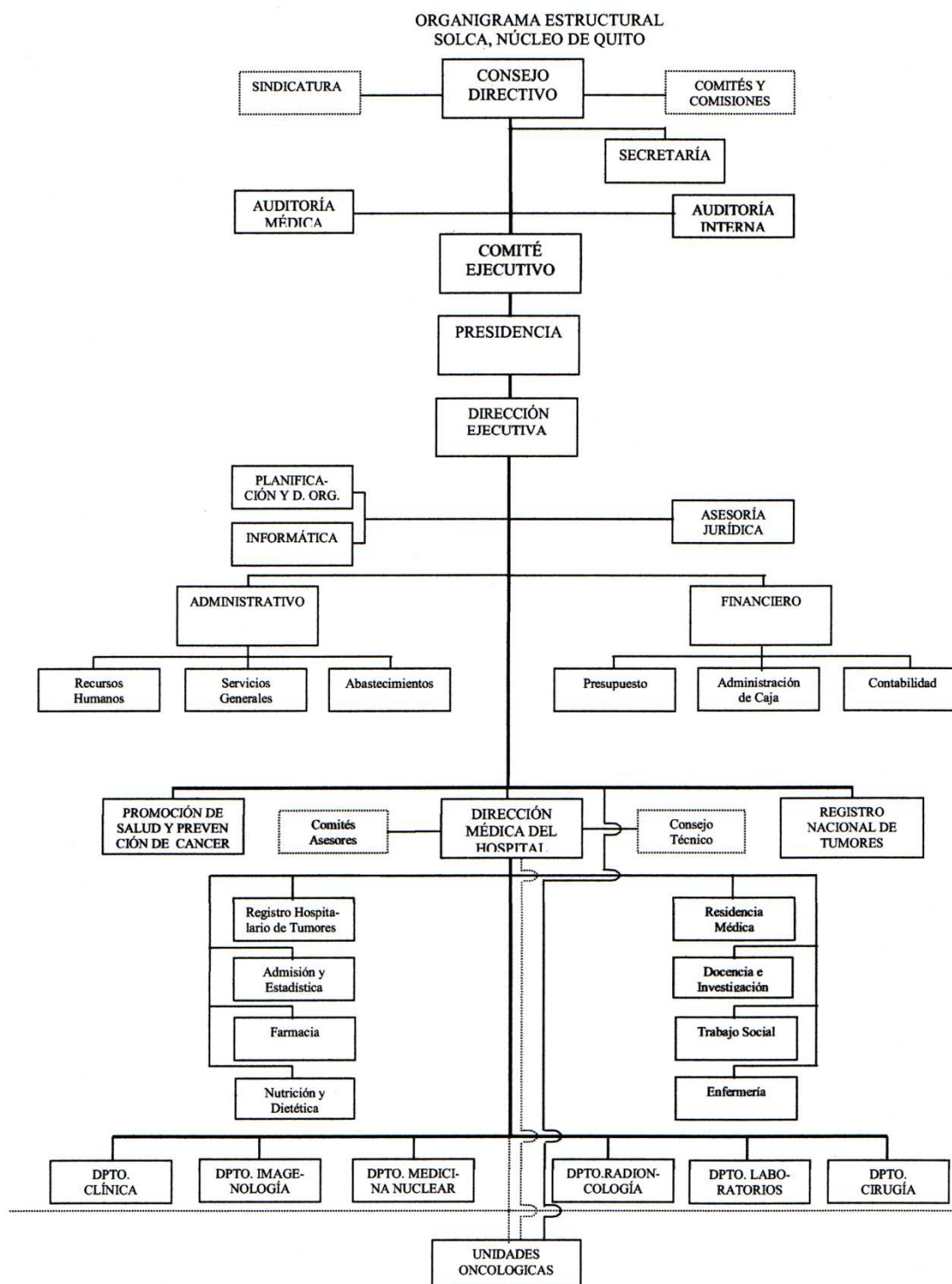
#### ➡ Netgrafía

- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.monografías.com](http://www.monografías.com)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.prisma.com](http://www.prisma.com)

# **ANEXOS**

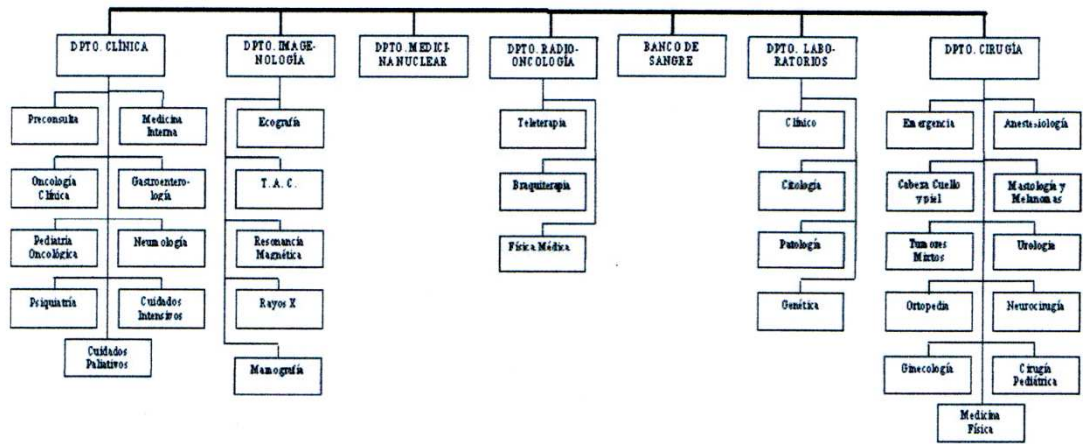
## ANEXO N°1

### Estructura Organizacional de Solca Quito



Organigrama Estructural Página 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
SOLCA, NÚCLEO DE QUITO



Organigrama Estructural Página 2

## **ANEXO 2**

### **Disposiciones Generales Proforma**

#### **SOLCA, NÚCLEO DE QUITO**

#### **CONSEJO DIRECTIVO**

#### **PROGRAMA - PRESUPUESTO, AÑO 2.011.**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

- 1.-** Todas las actividades de SOLCA, Núcleo de Quito, estarán incorporadas en su Programa Presupuesto anual, tanto las que se lleven a cabo por las unidades administrativas y dependencias que funcionan en Quito, como por las unidades y dependencias de las Unidades Oncológicas que funcionan en provincias; en consecuencia, las metas a cumplir y su cuantificación, así como los ingresos y gastos, formarán parte del Programa - Presupuesto Consolidado de SOLCA, Núcleo de Quito que abarcará la programación física y financiera.
- 2.-** La centralización documental de las actividades en el Programa - Presupuesto anual mantiene, robustece y enfatiza la desconcentración operativa de cada uno de las Unidades Oncológicas. Una vez aprobado el programa y su financiamiento, la ejecución del mismo es responsabilidad exclusiva de cada Unidad; en consecuencia, sus ingresos autogestionados y los ingresos transferidos así como sus gastos continuarán siendo percibidos, utilizados y administrados por cada uno de ellos.
- 3.-** Los montos previstos para los rubros de ingresos, tanto del Presupuesto de Operación como del Presupuesto de Capital, constituyen estimaciones que en la ejecución pueden ser excedidos. Si en el transcurso de la ejecución del Presupuesto de Operación, SOLCA generara recursos mayores a los previstos, los destinará, en primer lugar, a reintegrar cualesquiera aportes efectuados por el Presupuesto de Capital si fuere el caso y, luego, a la inversión financiera.
- 4.-** Las asignaciones establecidas en los rubros de egresos en los Presupuestos constituyen límite máximo para asumir compromisos y obligaciones durante la ejecución presupuestaria, la misma que se efectuará sobre la base de la programación física, financiera y de caja.
- 5.-** Los traspasos de crédito constituyen elementos de la ejecución presupuestaria; por tanto, la Administración podrá efectuar traspasos de créditos dentro del mismo presupuesto, sin que modifiquen los límites originales de ingresos y gastos y sin que afecten las asignaciones para remuneraciones y transferencias.
- 6.-** La Comisión de Finanzas y Presupuesto está autorizada para efectuar, hasta por cuatro veces en el año, aumentos y reducciones de créditos de los Presupuestos de Operación y de Capital, hasta por el 10% acumulado de sus montos globales iniciales.

**7.-** Las reformas presupuestarias que impliquen modificaciones de los montos iniciales de los Presupuestos de Operación o de Capital que excedan del límite autorizado a la Comisión de Presupuesto y Finanzas, son atribución del Comité Ejecutivo; así como también, las modificaciones del distributivo de sueldos y cualquier modificación o creación de los componentes de la remuneración y sus escalas. En todos estos casos se requerirá informe previo favorable de la Comisión de Finanzas y Presupuesto.

**8.-** Las asignaciones económicas para las Unidades Oncológicas no podrán sobrepasar el 75% del valor asignado a remuneraciones, salvo casos expresos debidamente autorizados por la Comisión de Finanzas.

**9.-** Los incrementos salariales dispuestos legalmente para el sector privado, serán obligatoriamente recogidos por el distributivo de sueldos de la Entidad y cualesquiera incrementos que voluntariamente efectúe SOLCA a las remuneraciones de sus trabajadores, serán imputables a aquellos y, además, distribuidos en función de los resultados que arroje la evaluación del desempeño.

**10.-** La contratación de nuevo personal por sobre los límites establecidos en el distributivo, será autorizada por el Comité Ejecutivo, sólo cuando implique ampliación de los servicios operativos de la Entidad. La contratación de servicios ocasionales estará restringida solamente al reemplazo de personal de planta cuyos servicios fueren indispensables y no pudieren ser cubiertos por sus compañeros.

**11.-** El pago de horas extras procederá cuando preceda autorización del trabajo extra, conferida por autoridad competente; y, la aprobación del trabajo realizado, por parte del superior jerárquico pertinente, de conformidad con el Reglamento respectivo. La autorización, la aprobación y el pago subsecuente serán responsabilidad de quienes los dieron o efectuaren.

**11A.-** Como apoyo a las actividades de la Asociación de Empleados, se determina una asignación de \$ 7,00 anuales, por cada socio.

**12.-** Mientras el Comité Ejecutivo aprueba el Instructivo interno para el pago de viáticos y subsistencias, se dispondrá la reposición de gastos efectuados previa autorización de la Administración y la comprobación de los mismos mediante la presentación de documentos de respaldo.

Los pagos por remuneraciones, gastos de viaje y ayudas económicas que se debieren realizar para eventos de capacitación, se sujetarán a lo dispuesto en el vigente Reglamento para Capacitación del Personal.

**13.-** En los contratos de prestación de servicios profesionales de quienes trabajan regularmente en la entidad, se hará constar una cláusula que les posibilite gozar de incrementos remunerativos proporcionales a los que se concede a los trabajadores y empleados sujetos al índice ocupacional.

**14.-** La provisión de bienes y servicio no personales será objeto de programación anual y se registrará por las siguientes normas:

- a)** La adquisición de medicinas e insumos médicos que hubieren registrado en el año previo un consumo superior a \$ 5.000,00 será objeto de concursos o licitación según corresponda, salvo los casos de emergencia o distribución exclusiva, declarados por el Director Ejecutivo, con el informe favorable del Director Médico.
- b)** Para contraer compromisos u obligaciones por la percepción de bienes o servicios no personales, cuyo valor fuere superior a \$ 1.000,00 y no excediere de la cuantía sujeta a concurso o licitación, la Administración de SOLCA Núcleo de Quito exigirá la presentación de, al menos, tres cotizaciones.
- c)** La contratación y adquisición de bienes y servicios no personales, superiores a un mil dólares deberá efectuarse a proveedores que se encuentren debidamente inscritos en el Registro de Proveedores de SOLCA, Núcleo de Quito; para ello, la Administración les informará la obligación que tienen de calificarse y de encontrarse inscritos a más tardar hasta el 30 de enero de cada año. La Administración mantendrá constantemente actualizado el Registro de Proveedores. No se exigirá el requisito de inscripción en los casos en que, por conveniencia institucional o exclusividad en la distribución debidamente fundamentada, el Ordenador de Gastos competente en razón de la cuantía, así lo dispusiere.
- d)** La cuantía de los bienes a adquirirse determina el proceso de adquisición a aplicarse. Para la reposición de bienes de inventario, la cuantía se establecerá a base de las solicitudes de compra valoradas de farmacia y bodega. Para las adquisiciones nuevas, la cuantía se establecerá a base del sondeo de precios efectuado a los proveedores.
- e)** En todos los casos, la provisión que se contrate cubrirá los requerimientos totales estimados del período anual, con entregas parciales distribuidas en el tiempo, acorde con la necesidad de consumo.
- f)** La Administración establecerá, mantendrá y controlará niveles de existencias máximos y mínimos, considerando entre otros factores el tiempo de reposición, y, desencadenará con oportunidad los procesos de adquisición de suministros, equipos, fármacos e insumos, para evitar el desabastecimiento. El incumplimiento de esta norma no será justificativo para la declaratoria de emergencia a que se refiere el literal a) y hará responsable al infractor.
- g)** Prohíbase el fraccionamiento de las compras, la subdivisión de solicitudes de compra y la recepción de medicamentos e insumos a consignación.

**15.-** A efectos de la aplicación de la disposición precedente, dentro de los 30 primeros días de vigencia de este presupuesto, la Comisión de Farmacia actualizará bajo su responsabilidad el "Cuadro Básico de Medicamentos e Insumos Médicos" a utilizarse en SOLCA, Núcleo de Quito, contando para ello con la participación de los Jefes de los respectivos Servicios. El cuadro básico será presentado por la Comisión de Farmacia a aprobación del Comité Ejecutivo, a más tardar hasta el 30 de enero del año de vigencia del presupuesto. El cuadro básico podrá modificarse únicamente cuando por necesidad comprobada se justifique la incorporación o salida de un producto. No podrá adquirirse productos no previstos en el cuadro básico.

**16.-** De la ejecución física del Presupuesto responderán los trabajadores a cargo de la prestación de los servicios y, solidariamente con ellos, quienes estuvieren llamados a supervisarlos. De la ejecución financiera del Presupuesto responderán quienes autorizaren o aprobaran las operaciones, quienes solicitaren o recibieren los bienes o servicios y estuvieren llamados a controlarlos, quienes ordenaren y quienes efectuaren los desembolsos.

**17.-** De la ejecución física y financiera del Presupuesto, la Administración presentará informes a la Comisión de Finanzas cada mes, al Comité Ejecutivo trimestralmente y al Consejo Directivo, cuando ellos lo requieran.

**18.-** Todos los trabajadores concernidos y los Jefes de los diferentes servicios presentarán mensualmente informes de sus actividades a la unidad encargada de las estadísticas institucionales y ésta asegurará que los datos cubran, al menos, el detalle de metas que constan en la programación física de este Presupuesto. Los informes mensuales sobre la ejecución financiera del Presupuesto serán presentados por el Departamento Financiero.

La información estadística periódica, suministrada por la unidad administrativa correspondiente, servirá para retroalimentar el proceso administrativo.

Quito,

Grl® A. Solón Espinosa A.

PRESIDENTE

Sra. María Teresa de Gómez

SECRETARIA

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Presupuestos, Disposiciones para la Elaboración del Presupuesto del año 2011.

**Elaborado por:** Anita Gabriela Castelo Mayacela.

## **ANEXO 3**

### **Instructivo Para La Toma De Inventario De Existencias**

#### **SOLCA NÚCLEO DE QUITO**

#### **INSTRUCCION PARA LA TOMA DE INVENTARIO DE EXISTENCIAS**

##### **1. Periodo de Ejecución:**

La toma de Inventario debe ejecutarse por lo menos 2 veces al año en los meses de julio y diciembre de cada año.

##### **2. Planilla de Inventario:**

Se utiliza un pre listado con los saldos de existencias de almacén al 31 de Julio o al 31 de Diciembre de cada año, del Módulo de Inventarios.

##### **3. Métodos de trabajo:**

###### **3.1 Pesaje:**

Los bienes cuyas características y volumen no permita un conteo ágil y rápido, se toma como base el peso de cierta cantidad referencial, a fin de determinar la cantidad total del bien, (Ejemplo: Clavos, electrodos, agujas etc.). La diferencia entre el Kardex y el cálculo determinado, se ajusta en el Kardex respectivo, los bienes que por naturaleza se controlen por peso, son sujetos de aplicación por este método y se utiliza balanza.

###### **3.2 Medición:**

Se utiliza para los bienes que por su naturaleza son controlados por medidas de longitud, mediante una cinta métrica.

###### **3.3 Conteo:**

Esta modalidad se utiliza para los bienes que permita un fácil conteo.

#### **4. Constitución de Comisión de Toma de Inventarios:**

La Jefatura Financiera, propone al personal que debe participar en este proceso, considerando aquellos que sean ajenos a la custodia de bienes. Se formaliza su constitución mediante memorando de la Dirección Ejecutiva indicando los nombres de las personas que intervendrán en la toma física de inventarios.

#### **5. Charla de Instrucción:**

El personal que participa en la toma de Inventario debe ser capacitado de este proceso, mediante charlas de preparación a cargo de la Jefatura Financiera y el Área de Auditoría Interna.

#### **6. Ejecución de Inventario:**

##### **6.1 Acta de Inicio**

El inicio del Inventario es formalizado en Acta donde se especifica la fecha de inicio, el personal participante y demás aspectos de importancia del proceso, es firmada por la Comisión de Toma de Inventarios y el Coordinador (Jefatura Financiera).

##### **6.2 Toma Física**

- a) La jornada para la toma de Inventario será determinada por la Dirección Ejecutiva.
- b) Previo al proceso se debe ordenar el Almacén, haciendo resaltar las existencias que ingresan o puedan salir durante el Inventario.
- c) Los ingresos de existencias que se produzcan durante la Toma de Inventario, se ubican en un área determinada, dentro del inventario, se toma en cuenta los artículos que presentan deterioros, en mal estado o que carezcan de movimiento.
- d) Una vez efectuada la labor de conteo, medición o Pesaje de los bienes inventariados, se anotaran en el "Reporte de Existencias para la Toma Física de Inventario" la cantidad encontrada, la fecha de Toma de Inventario bajo el concepto de Inventario Labor que será efectuada tanto por el responsable del conteo. El Inventariador anota su nombre completo en la planilla, también lo hace el delegado de la bodega.
- e) Por ningún motivo se deber destruir las planillas de la toma de inventario, en caso de errores se anula la planilla y se le entrega al Coordinador para el descargo correspondiente.

f) Los Bienes materiales a inventariar son:

- \* Existencias de Suministros y Materiales
- \* Existencias de Materiales de Laboratorio y Reactivos
- \* Existencias de Medicamentos.

**6.3** Una vez realizado el inventario se procede a la entrega de los listados al Jefe de Auditoría Interna que participó en la toma de inventarios, a fin de efectuar la conciliación respectiva y emitir los listados correspondientes.

**6.4** Después de haberse determinado las diferencias (faltantes o sobrantes), se procede a realizar el Informe de Toma de Inventarios.

**6.5** El Informe Final de la Toma de Inventarios es remitido a la Dirección Ejecutiva para que disponga los análisis de los faltantes.

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad.

**Elaborado por:** Anita Castelo

## **ANEXO 4**

### **Instructivo Para La Toma De Inventario De Activos Fijos**

#### **SOLCA NÚCLEO DE QUITO**

#### **INSTRUCTIVO PARA LA TOMA DE INVENTARIO DE ACTIVO FIJO**

**1. Periodo de Ejecución:**

La Toma de Inventario debe ejecutarse por lo menos 2 veces al año, en los meses de julio y diciembre de cada año.

**2. Planilla de Inventario:**

Se dispondrá de un pre listado por Zonas y Áreas que serán utilizadas en la zona física del Inventario y es responsabilidad de cada Entidad elaborarla antes de la toma de Inventario.

**3. Métodos de trabajo de Inventario:**

Se efectúa mediante la verificación de los Pre Listados con los activos físicamente existentes, siendo supervisado el proceso por la Jefatura Financiera.

**4. Constitución de Comisión:**

La Jefatura Financiera formará grupos de inventarios con personal a su cargo, para realizar el inventario físico, y se formalizará mediante memorando del la Dirección Ejecutiva indicando los nombres de las personas que intervendrán en la toma física.

**5. Corte de Inventario:**

Para llevar a cabo el proceso de inventario se efectúa un corte al movimiento del activo fijo al 30 de julio y 31 de diciembre del año en curso, según las veces de ejecución del mismo.

**6. Charlas de Instrucción:**

El personal que participa en la toma de Inventario debe ser capacitado de este proceso, mediante charlas de preparación a cargo de Jefatura Financiera y el Área de Auditoría Interna.

## **7. Ejecución de Inventario:**

### **7.1 Acta de Inicio:**

El inicio del Inventario es formalizado en Acta donde se especifica la fecha de inicio, el personal participante y demás aspectos de importancia del proceso. Es firmada por la Comisión de Toma de Inventarios y el Jefe Financiero.

### **7.2 Toma Física:**

a) Se anota en la Planilla todos los Activos con código de identificación físicamente ubicados y que no se encuentren en los Pre Listados, incluyéndose accesorios en los casos necesarios.

b) La modalidad a utilizarse es por el proceso de verificación de los bienes que conforman el Activo Fijo de la Institución, empleándose listados impresos y Pre Numerados, pegándose a un costado de cada Bien, una etiqueta impresa.

c) De encontrarse algún bien o bienes que no tengan código de identificación y que no están registrados en los Pre Listados impresos, dicho bien se describe en la planilla.

d) El responsable del órgano estructurado firma conjuntamente con el Inventariador todos los listados impresos utilizados en la toma de Inventario Físico de los Bienes asignados a su área, siendo responsables de la veracidad de dicha información.

e) El Inventariador debe tener especial cuidado de no Inventariar como activo Fijo un, repuestos e instalaciones.

f) Los activos fijos incorporados en el Ejercicio, deben estar debidamente codificados, por el encargado de Activos Fijos y el Bodeguero.

g) El responsable de un órgano estructurado identifica los Activos Fijos que van a ser Inventariados, especificando todas sus características técnicas, así como sus accesorios y herramientas.

**7.3** Una vez realizado el Inventario se procede con la entrega de los listados (Borradores) a fin de procesar en forma automatizada los listados correspondientes.

### **7.4 Informe Final:**

Es remitido a la Presidencia, con los resultados obtenidos para disponer el análisis de los bienes faltantes.

**Fuente:** Solca Núcleo de Quito, Departamento de Contabilidad.

**Elaborado por:** Anita Castelo Mayacela.