UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:
"DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A UBICADA DMQ"

AUTORAS:
LOURDES LORENA MENESES ANGULO
GLADYS GABRIELA SUBÍA PINCAY

DIRECTOR:
JAIME PATRICIO GÁLVEZ LÓPEZ

Quito, mayo del 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro. Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, mayo del 2015

Lourdes Lorena Meneses Angulo	Gladys Gabriela Subía Pincay
CI 171747855-4	CI 170958222-3

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quien me dio las fuerzas para seguir en mi camino que eran mis estudios enfrentando a los problemas que se presentaban.

A mis padres Miguel y Lidia, mis hermanos Maricela y Lenin y mi esposo Marconi Vargas por sus apoyos, consejos, comprensión, amor, y sobre todo por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Lorena Meneses

La presente tesis se la quiero dedicar a Dios por darme valor, fuerza y voluntad para culminar mis estudios ya que se ha tenido obstáculos y he podido salir de ellos.

Además a mi hijo Christopher con el amor y la paciencia que me brinda, ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para él, a mis padres Raúl y Gladys por el apoyo y consejos en todo lo necesario para cumplir mis objetivos como persona y estudiante. A mis hermanas por estar siempre presentes acompañándome.

Gabriela Subía

AGRADECIMIENTO

Debemos agradecer a la Universidad por las facilidades que ha dado para llevar a cabo esta investigación. Al Dr. Cpa. Jaime Patricio Gálvez López, Mba por haber respondido a todas nuestras consultas que hemos necesitado y por su disponibilidad, apoyo durante el proceso de elaboración de la tesis.

Gabriela Subía y Lorena Meneses

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1 2

MARCO TEÓRICO 2

1.1 Análisis de métodos del control interno 2

1.1.1 Objetivos del coso I 4

1.1.2 Estructura del coso I 4

1.2 Control interno 5

1.2.1 Naturaleza del control interno 5

1.2.2 Definición 5

1.2.3 Objetivos del control interno 6

1.2.4 Importancia del control interno 6

1.2.5 Principios del control interno 7

1.2.6 Limitaciones del control interno 7

1.2.7 Elementos básicos del control interno 9

1.2.7.1 Otros Elementos 9

1.2.8 Técnicas de control interno 11

1.2.9 Diagrama de flujo 12

1.2.9.1 Simbología y significado 13

1.2.10 Clasificación del control interno 14

1.2.10.1 Control interno administrativos 14

1.2.10.2 Control interno financiero 14

1.2.10.3 Control interno contable 15

1.2.11 Estructura de control interno 15

1.2.11.1 Auditoría interna 17

1.2.12 Normas de control interno 18

1.2.12.1 Normas generales de control interno 18

1.2.13 Métodos de evaluación del control interno 21

1.3 Manual de control interno 21

1.3.1 Definición 21

1.3.2 Objetivos, políticas y componentes del manual de control interno 22

1.3.3 Técnicas para el diseño y manejo de los puntos de control en cada uno de los procedimientos 23

1.3.4 Utilidad del manual 23
1.3.5 Quienes deben utilizar el manual de procedimientos 24
1.3.6 Elementos del sistema de control interno y su justificación con el contenido del manual de control interno 24
CAPÍTULO 2 26
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA 26
2.1 Análisis de planificación estratégica 26
2.3 Misión 28
2.4 Visión 29
2.5 Objetivos 29
2.6 Valores corporativos 29
2.7 Descripción e importancia de la clínica oftalmológica 29
2.7.1 Capital humano competente: 30
2.7.2. Identificación de mercados de las clínicas oftalmológicas 30
2.8 Actividades y servicios que ofrecen la clínica oftalmológica 31
2.8.1. Competencias específicas 32
2.8.2. Cuerpo médico 33
2.9 Organigrama estructural de la empresa 33
2.10. Análisis foda matemático de la empresa 35
2.10.1 Propuesta de foda numérico 36
2.10.2. Desarrollo de matriz del foda 40
2.10.2 Análisis situación actual 44
CAPÍTULO 3 47
PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA ÁREAS ADMINISTRATIVO, FINANCIERA Y OPERATIVO 47
3.1 Antecedentes de la propuesta 47
3.3. Políticas aplicar 48
3.3.1 Políticas de ventas 48
3.3.1.1 A crédito IESS: 48
3.3.1.2 A crédito Ecuasanitas: 49
3.3.1.3. Al contado: 49
3.3.2 Políticas para cierre de caja recaudadora 50
3.3.3 Políticas para compras 50
3.3.4 Política de bodega 51

3.3.5 Políticas para pago de proveedores y honorarios médicos 51
3.3.6 Políticas para selección y contratación del personal 52
3.4 Sanciones a los empleados por incumplimiento aplicar 53
3.5 Difusión del personal administrativo, financiero y operativo aplicar.....54
3.6 Seguimiento aplicar.....54
3.7 Fecha de vigencia 55
3.8 Cuestionario 56
3.8.1 Cuestionario global 56
3.8.2 Cuestionario aplicado área de contabilidad..... 60
3.8.3 Cuestionario aplicando compras 63
3.8.4 Cuestionario aplicando ventas..... 66
3.8.5 Cuestionario para inventarios..... 68
3.8.6. Cuestionario para recursos humanos..... 70
3.8.6 Cuestionario de área médica 73
3.8.7 Análisis de los resultados de los cuestionarios aplicados 75
3.9 Procedimiento de atención médica propuesta 76
3.9.1 Propuesta de flujograma procedimientos de atención médica 78
3.10. Procedimientos de ventas propuestas.....79
3.10.1 Propuesta de flujograma de procedimiento de ventas..... 81
3.11. Procedimiento de cierre de caja recaudadora propuesta 82
3.11.1 Propuesta de flujograma de procedimiento de cierre de caja recaudadora . 84
3.12 Procedimientode compras propuesta.....85
3.12.1 Propuesta de flujograma de procedimiento de compras 87
3.13. Procedimiento de pago a proveedores propuesta.....88
3.13.1 Propuesta de flujograma de procedimiento de pago de proveedores..... 89
3.14 Procedimientos de pago honorarios médicos propuesta 90
3.14.1 Propuesta de flujograma de honorarios médicos 92
3.15. Procedimientos de entrega de insumos médicos propuesta.....93
3.15.1. Propuesta de flujograma de procedimientos de insumos médicos..... 95
3.16.1. Propuesta de flujograma de procedimiento de selección del personal y prestadores médicos..... 98

3.17.1 Propuesta de flujograma de procedimientos de elaboración y cálculo del rol de pagos 101
3.18. Manual de funciones 102
CONCLUSIONES 127
RECOMENDACIONES 128
LISTA DE REFERENCIAS 130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de métodos de control interno 2
Tabla 2. Simbología y significado 13
Tabla 3. Estructura de control interno 15
Tabla 4. Cuadro médico 33
Tabla 5. Análisis numérico foda 36
Tabla 6. Foda estratégico fortalezas –oportunidades y debilidades - fortalezas 40
Tabla 7. Foda estratégico fortalezas- amenazas y debilidades- amenazas 43
Tabla 8. Cuestionario de control interno global 56
Tabla 9. Cuestionario de control interno para contabilidad 60
Tabla 10. Cuestionario de control interno aplicando a compras 63
Tabla 11. Cuestionario de control interno aplicando a ventas 66
Tabla 12. Cuestionario de control interno inventarios 68
Tabla 13. Cuestionario de control interno Recursos Humanos 70
Tabla 14. Cuestionario de control interno global 73
Tabla 15. Análisis de nivel de confianza y riesgo de las áreas 75
Tabla 16. Procedimiento de atención médica propuesta 76
Tabla 17. Procedimiento de ventas propuesta 79
Tabla 18. Procedimiento de cierre de caja recaudadora propuesta 82
Tabla 19. Procedimiento de compras propuesta 85
Tabla 20. Procedimiento de pago a proveedores propuesta 88
Tabla 21. Procedimientos de pago honorarios médicos propuesta 90
Tabla 22. Procedimientos de entrega de insumos médicos propuesta 93
Tabla 23. Procedimiento de nóminaselección del personal propuesta 96
Tabla 24. Procedimiento de elaboración y cálculo del rol de los pagos propuesta 99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elemento básico del control interno 9
Figura 2. Propuesta de organigrama organizacional 35
Figura 3. Análisis numérico foda 38
Figura 4. Balance estratégico 39
Figura 5. Propuesta de flujograma procedimientos de atención médica. 78
Figura 6. Propuesta de flujograma de procedimientos de ventas 81
Figura 7. Propuesta e flujograma de procedimientos d cierre de caja recaudadora . 84
Figura 8. Propuesta de flujograma de procedimiento de compras 87
Figura 9. Propuesta de flujograma de procedimiento de pago de proveedores 89
Figura 11. Propuesta de flujograma de procedimientos de insumos médicos 95
Figura 12. Propuesta de flujograma de procedimiento de selección del personal y prestadores médicos 98
Figura 13. Propuesta de flujograma de procedimientos de elaboración y cálculo del rol de pagos 101

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Informe de control interno..... 130

RESUMEN

La presente tesis se enfoca en desarrollar un sistema de control interno en la clínica Laser Center Visión 20/20 CLV S.A con la finalidad de fortalecer las actividades, procedimientos y procesos para el mejoramiento de la entidad.

Cada área de una empresa que no tenga funciones ni controles internos adecuados puede ocurrir un riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y en la toma de decisiones de la gerencia, la misma que puede llevar a una crisis, esta propuesta es para poder salvaguardar y preservar los bienes u otros instrumentos tangibles e intangibles de la empresa.

En el capítulo I desarrollamos el marco teórico del sistema de control interno su naturaleza, importancias, objetivos. En el capítulo II, se presenta análisis situacional de la empresa a la que se está aplicando como antecedentes la misión, visión, objetivos, valores corporativos la misma que se propone realizar el organigrama organizacional y el Foda matemático. En el capítulo III se aplica la propuesta del sistema de control interno en las áreas administrativa y financiera, manual de funciones. En el capítulo IV se procede a realizar las conclusiones y recomendaciones establecidas en el desarrollo de nuestra tesis.

ABSTRACT

The present thesis focuses in develops a system of internal control in the Laser Clinic Center Vision 20/20 CLV S.A with the purpose of strengthening the activities, procedures and processes for the improvement of the entity.

Every area of a company that has neither functions nor internal suitable controls can happen a risk of having diversions in their operations and in the capture of decisions of the management, the same one that can lead to a crisis, this offer is to be able to safeguard and preserve the goods or other tangible and intangible instruments of the company.

In the chapter I we develop the theoretical frame of the system of integral control nature, importance, aims. In the chapter II, one presents situational analysis of the company to which there is applying to you, them as precedents the mission, vision, aims, corporate values the same one that proposes to realize the flowchart organizational and the mathematical FODA. In the chapter III there applies to herself the offer of the system of internal control in the areas administrative officer and financier, manual of functions. In the chapter IV one proceeds to realize the conclusions and recommendations established to realize the conclusions and recommendations established in the development of our thesis.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está basada en la elaboración de un diseño de sistema de control interno aplicado a la empresa Laser Center Visión 20/20 CLV S.A con el propósito de asegurar el desarrollo y crecimiento, lo cual se puede lograr a través de la implementación de sistema de control interno, que nos permite proteger, salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera, administrativa y operativa.

En la actualidad la empresa no cuenta con un manual de procedimientos y procesos que garanticen la funcionalidad, la calidad, el control y el seguimiento de los servicios que presta la misma.

La carencia y la implementación del manual causa confusiones de las responsabilidades, errores de trabajo, carencia de control y la utilización inadecuada de los recursos humanos.

Por tal razón la empresa debe adoptar este sistema de control interno, que le permitirá cumplir con el objetivo y las metas planteadas.

Esto garantizara que la entidad obtendrá un resultado en las áreas más afectadas teniendo así un buen control y manejo de las operaciones, la misma que serán establecidas las responsabilidades, la ejecución de las actividades y los controles necesarios.

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Análisis de métodos del control interno

Tabla 1. Análisis de métodos de control interno

Coso I	Coso II	Misil
Ambiente interno	Entorno o ambiente de control	Ambiente de control de trabajo
Establecimiento de objetivos	Ninguno	Ninguno
Identificación de eventos	Ninguno	Ninguno
Evaluación de riesgo	Igual	Igual
Respuesta a los riesgos	Evaluación de riesgos	Evaluación de riesgos
Actividades de control	Actividades de control	Actividades de control
Información y comunicación	Información y comunicación	Información y comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión

Nota: adaptado de (Galindo Huamani, 2006) por Lorena Meneses y Gabriela Subía

El coso I es un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Efectuado por la junta directiva, gerencia u otra persona. Además, no es solo normas, procedimientos y formas que involucran a la gente.

Este proceso debe estar integrado con el negocio, de tal manera que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.

El coso II este amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Estos componentes son la clave para definir las metas de la empresa.

El objetivo es facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno.

Componentes**:**

- Ambiente de control
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgo
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo (Gaitán, 2012).

Estos procesos deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal del personal de la empresa a lo largo de la organización.

Para el coso III están orientadas para pequeñas y medianas empresas es aplicable el enfoque, concepto, componentes, factores y herramientas en todo caso las adaptaciones necesarias para un diseño eficaz y proyectar una evaluación eficiente estará relacionado con los detalles contenidos en los factores a ser evaluados como parte de los componentes de control interno.

A continuación se ha procedido a evaluar la gestión de control interno aplicada por la alta gerencia y sus colaboradores basados en los siguientes métodos; narrativas y cuestionarios los mismos que permitirán tener una visión clara de la situación actual de la empresa para concluir con la emisión del informe que especifique sus áreas críticas en el desarrollo de las actividades, según el modelo el coso I el proceso ejecutado por los directores, la administración general y otro personal de la entidad diseñado para proveer seguridad razonable en relación al logro de los objetivos de la organización.

En 1992, coso I publicó el sistema integrado de control interno, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.

El coso I ha facilitado a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces la metodología se ha incorporado en las políticas, reglas y

regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

A nivel organizacional, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

Los elementos clave de este modelo son esencias similares al modelo coso I, salvo la consideración de los sistemas de información integrados en los otros componentes y un mayor énfasis respecto al riesgo (Gaitán, 2012).

1.1.1 Objetivos del coso I

Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.

Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno.

Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.

Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

1.1.2 Estructura del coso I

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgo
- Actividad de control
- Información comunicación
- Monitoreo (Gaitán, 2012).

1.2 Control interno

1.2.1 Naturaleza del control interno

Más que cualquier otro factor individual, el control interno influye sobre la naturaleza de una auditoria que lleva a cabo un auditor interno o un contador público independiente. El examen del auditor interno se interesa principalmente en la revisión del control interno para determinar las ordenes de la administración han sido comunicarles con propiedad y si se cumplen, así como si los informes que llegan a la administración son exactos, oportunos y completos con la información necesaria para formar la base de las decisiones administrativas (Cook & Winklen, 2000).

1.2.2 Definición

Sistema: conjunto organizado de las partes que integran una estructura, regularmente interactuantes e interdependientes, que se concatenan para la consecución de un propósito u objeto determinado.

Control: es una fase del proceso administrativo y a su vez forma parte de las otras cuatro fases.

Romero (2005) dice que el término sistema de control interno significa que:

> Todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad puede ayudar a lograr el objetivo, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguardar sus activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la preparación de la información financiera confiable (pág. 50).

El control interno es un conjunto de procedimientos para que las empresas que deban sociabilizar al personal para que de esta forma, estos cumplan con responsabilidad a las funciones asignadas, y posteriormente medir la eficiencia de las operaciones de toda la compañía. Adaptando a las necesidades de la administración y cumplir con los objetivos, comprobando así el desarrollo de las operaciones que se efectúan de conformidad a lo planificado y a los objetivos programados por cada entidad.

1.2.3 Objetivos del control interno

- Garantizar procesos de planificación y desarrollo organizacional de acuerdo con la naturaleza de la organización.
- Protección de los recursos y activos en cuanto a su desaprovechamiento, pérdida y uso indebido.
- Cumplimiento de las metas establecidas por la administración de la empresa.
- Garantizar una información financiera y contable confiable y veraz.
- Evaluar la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones para garantizar una correcta ejecución de las funciones y actividades.
- Cumplir con los reglamentos, metas y objetivos de la empresa.
- Prevenir errores, riesgos e irregularidades.
- Idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Crear conciencia de control, a través de una guía y supervisión y seguimiento constante.
- Garantizar la evaluación y seguimiento de la gestión del personal.

1.2.4 Importancia del control interno

La importancia de un control interno es fijar y evaluar los procedimientos administrativos, contables o financieros que ayudan a la empresa a cumplir sus objetivos. Detecta las irregularidades y errores para adoptar una solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos, sistemas contables para que así el auditor pueda dar una opinión veraz de las transacciones y manejos empresariales.

1.2.5 Principios del control interno

Los criterios reconocidos como principios de control interno, a ser utilizados en su diseño y funcionamiento, son los siguientes:

1. Deben fijarse claramente las responsabilidades. Si no existe delimitación el control será ineficiente.
2. La contabilidad y las operaciones deben estar separados.
3. Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente al personal un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento, reduce costos y los empleados son más activos.
4. Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito.
5. Los manuales de funciones cuidan errores.
6. No deben sobreestimarse las ventajas de protección que genera un sistema contable de partida doble. También se cometen errores.
7. Debe hacerse uso del equipo mecánico o automático siempre que esto sea factible. Con este se puede reforzar el control interno.

Para la presentación de informes se debe tener presente los siguientes principios:

1. Preparar los informes según las responsabilidades asignadas que están bajo un control.
2. Los informes deben ser sencillos y oportunos.
3. Se debe hacer una relación costo- beneficio sobre la elaboración de informes.
4. Con la emisión de informes se debe evaluar la efectividad de rendimiento de las operaciones, recursos, para que en caso de desvíos se tome medidas correctivas.

1.2.6 Limitaciones del control interno

Se debe considerar lo siguiente:

- Ningún sistema de control puede garantizar el cumplimientos de los objetivos ampliamente, el control interno brinda la seguridad razonable en función de costo – beneficio.

- Una estructura de control interno no puede garantizar por sí misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera íntegra, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes.

- La eficacia del control interno puede verse afectada por causas asociadas a los recursos humanos y materiales, tanto como a cambios en el ambiente externo e interno de la empresa.
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.

Por ello, al determinar el diseño e implantación de un control en particular, la probabilidad de que exista un riesgo y el efecto potencial de éste que puede darse en la entidad deben ser considerados junto con los costos relacionados a la implantación de nuevos controles.

El supervisor designado debe evaluar periódicamente los controles internos, informar al personal los cambios que se implementen y verificar el cumplimiento de los mismos para mantener una adecuada retroalimentación de todas las fallas y correcciones que deben realizarse en el transcurso de cada proceso.

1.2.7 Elementos básicos del control interno

Elementos básicos del control interno

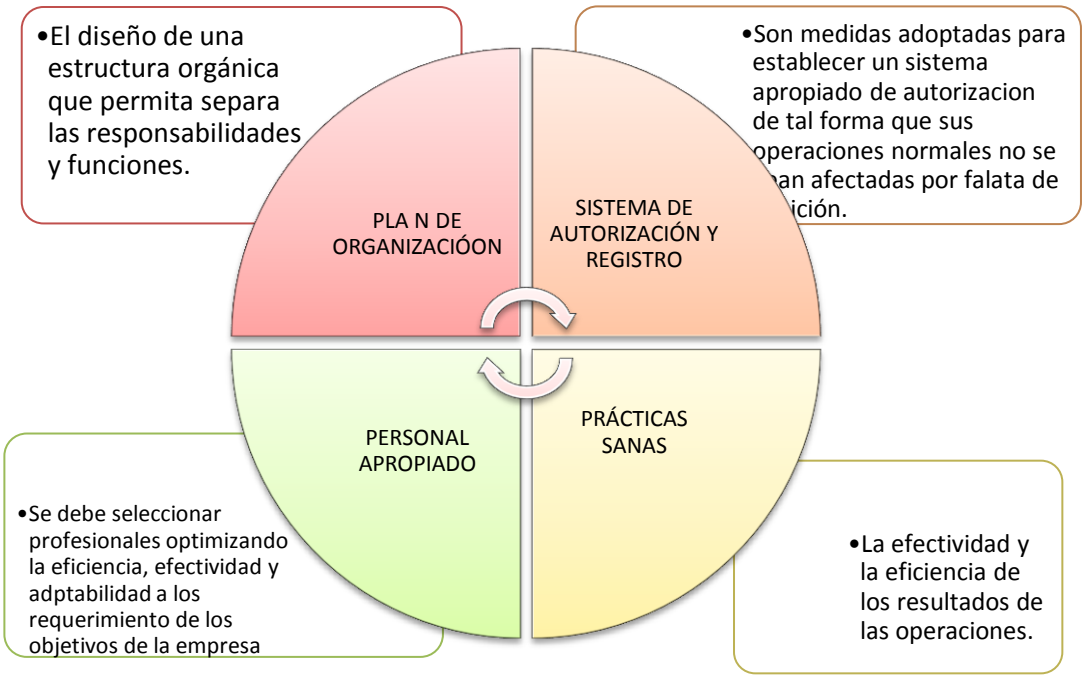


Figura 1. Elemento básico del control interno

Nota: Adaptado de (Romero, 2009) por Lorena Meneses y Gabriela Subía

1.2.7.1 Otros elementos

a. Políticas: son aquellas que se originan normalmente dentro y fuera de la entidad en los niveles más altos y pueden aplicarse a todas las entidades, o a un grupo con características similares, o a una sola, incluye políticas establecidas en la constitución, leyes y disposiciones.

b. Procedimientos de control: significa aquellas políticas y procedimientos para lograr los objetivos específicos de la entidad. Los procedimientos de control incluyen:

- Generar reportes, revisar y aprobar conciliaciones en las cuentas contables y financieras.

- Verificar la exactitud aritmética de los registros.

- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora por ejemplo, establecido controles sobre:
  - Cambios a programas de computadora
  - Acceso a archivos de datos.

- Revisar periódicamente las cuentas de control y los estados financieros.

- Revisar, aprobar y controlar los diferentes documentos generados en los diferentes procesos de la entidad.

- Comparar datos internos con fuentes externas de información con la finalidad de cruzar información y verificar su razonabilidad.

- Limitar el acceso físico a los diferentes procesos que conllevan a manejo de información reservada de la empresa.

- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas y generar una adecuada retroalimentación.

c. Planeamiento: es necesario en cualquier actividad para determinar las necesidades de la entidad en cuanto a empleados y recursos a ser utilizados.

d. Contabilidad: en la auditoria de estados financieros el auditor está interesado solo en aquellas políticas y procedimientos de los sistemas de contabilidad y de control interno que son relevantes para las aseveraciones de los estados financieros.

   - Identificar los tipos de potenciales exposición erróneas de carácter significativo que pudieran ocurrir en los estados financieros.
   - Considerar factores que afectan el riesgo de exposiciones erróneas sustanciales.
   - Diseñar procedimientos de control apropiados.

e. Presupuestos: es un plan adelantado de las operaciones en términos financiero, el mismo que debe proyectar planes futuros de trabajo en términos de costos de recursos consumidos y acciones efectuadas.

f. Políticas: se origina normalmente fuera de la entidad en los niveles más altos y puede aplicarse a todas las entidades.

g. Informe: es necesario para proporcionar a los funcionarios información sobre la situación actual del progreso y las necesidades de medidas administrativas a tiempo o al tomar las medidas correctivas pertinentes esta presentación de informes va a permitir tener el control interno más eficiente (Romero, 2009).

1.2.8 Técnicas de control interno

Están constituidas por el conjunto de actividades, mecanismo, medidas e instrumentos que se emplean para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades que pudieran ocurrir al procesar las operaciones.
Se clasifican así:

- Da validación, que comprende los mecanismos de autorización, comparación, verificación de la pertinencia y legalidad.

- De aseguramiento, incluye procedimientos de control tendientes a reducir los riesgos y errores que puedan producirse durante la ejecución de las actividades de la entidad.

- Verificación de los procedimientos de control durante el proceso de ejecución.

- De especialización funcional, están dadas por la segregación de funciones, el acceso restringido, la supervisión y la auditoría interna.

a. Técnicas de verificación ocular

Observación: el auditor se cerciora hechos y circunstancias.

Comparación: comparar entre dos conceptos o más que nos lleven a una seguridad razonable.

Revisión selectiva: se debe realizar un examen visual rápido.

Rastreo: es el seguimiento de una operación de un punto.

b. Técnica de verificación verbal

Indagación: proporciona certeza de un saldo a favor del negocio: certificados cotizaciones, etc.

c. Técnicas de verificación escrita

Análisis: consiste en la clasificación y agrupación de cuentas.

Conciliación: determinación de las partidas de saldos.

Confirmación: comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud y validez de una cifra o hecho registrado.

Comprobación: verificación la evidencia que apoya una transacción u operación – demostrando veracidad.

d. Técnicas de verificación documental

Computación: se refiere a calcular o totalizar, verificación la exactitud matemática de las operaciones.

e. Técnica de verificación física

Inspección: examen minucioso de recursos físicos de documentos para determinar su existencia y autenticidad (Romero, 2009).

1.2.9 Diagrama de flujo

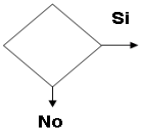
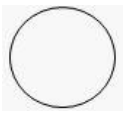
Es la representación gráfica del algoritmo o proceso del plan de trabajo que se ejecutar para la solución de un determinado problema.

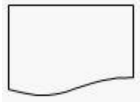
Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, estas también deben ser listarlas.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

1.2.9.1 Simbología y significado

Tabla 2. Simbología y significado

	Óvalo o Elipse: inicio y término (abre y cierra el diagrama).
	Rectángulo: actividad (representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).
	Rombo: decisión (fórmula una pregunta o cuestión).
	Círculo: conector (representa el enlace de actividades con otra en un procedimiento).

	Representa resultado mediante un reporte impreso.
	Entrada y salida: representa cualquier tipo de fuente de entrada y salida.

Nota**: a**daptado de (Romero, 2009) por Lorena Meneses y Gabriela Subía

1.2.10 Clasificación del control interno

1.2.10.1 Control interno administrativos

Está constituido por el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión, que conducen a la autorización de las transacciones por parte de los niveles jerárquicos superiores, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de políticas y normar prescritas y el logro de las metas y objetivos programados.

1.2.10.2 Control interno financiero

Comprende tanto las normas, métodos y procedimientos contables establecidos, que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes, fondos y la contabilidad de los registros contables, presupuestales o financieros de las organizaciones.

Los controles internos financieros incluyen además controles de los sistemas de autorización, aprobación y segregación de deberes en las de: registro e información contable, custodia de recursos y controles físicos sobre dichos recursos. En el control interno financiero la responsabilidad recae sobre el funcionario encargado de la dirección financiera ante la máxima autoridad, quien deberá asegurar que este sea adecuado o no.

1.2.10.3 Control interno contable

Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refiere sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas, los informes financieros sean confiables.

Comprende el plan de organización, los procedimientos y registros que se relacionan con la protección de los activos, la confiabilidad de registros financieros y por consiguientes se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Se registren las operaciones como sean necesarios para 1) permitir que las contabilidades generalmente aceptadas o con cualquier otro criterio aplicable a dicho estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.
- El acceso de los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- Los activos registrados en la contabilidad se compara a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia (Cook & Winklen, 2000).

1.2.11 Estructura de control interno

Tabla 3. Estructura de control interno

Componentes	Descripción del componente	Subdivisión
Ambiente de control	Acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud general de la alta administración, los directores y los propietarios de una entidad sobre el control y su importancia.	Sub componentes del ambiente de control (Duhatkizatus, 2008). - Integridad y valores éticos. - Compromiso con la competencia. - Filosofía y estilo

		operativo de la dirección. - Estructura organizacional. - Consejo directivo o comité de auditoría. - Asignación de autoridad y responsabilidad. - Políticas y prácticas de recursos humanos.
Riesgo de evaluación de la administración	Identificación y análisis por parte de la administración de riesgos pertinentes a la preparación de estados financieros de conformidad con los PCGA.	Afirmaciones de la administración que deben ser satisfechas. ✓ Existencia u ocurrencia ✓ Integridad ✓ Valuación o asignación ✓ Derechos y obligaciones ✓ Presentación y revelación.
Información contable y sistema de comunicación	Métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar sobre las operaciones de una entidad y para conservar la contabilidad de activos relacionados.	Objetivos de auditoría relacionados con operaciones que deben satisfacerse. • Existencia • Integridad • Precisión • Clasificación • Oportunidad • Asentamiento y resumen.
Actividades de control	Políticas y procedimientos que la administración ha establecido para cumplir con sus objetivos de informes financieros.	Categorías de actividades de control. ▪ Separación adecuada de deberes ▪ Separación adecuada de operaciones y actividades

		▪ Documentos y archivos adecuados ▪ Control físico sobre los activos y archivos ● Verificaciones independientes sobre el desempeño.
Monitoreo	Evaluación continua y periódica por parte de la administración de la eficacia del diseño y funcionamiento de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a su objetivo y modificarla cuando sea necesaria.	● Retroalimentación

Nota**:** adaptado de (Arens & Loebbecke, 2009) por Lorena Meneses y Gabriela Subía

1.2.11.1 Auditoría interna

Es la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al ente, puesto que se crea para mejorar sus operaciones. Contribuye a que se alcance los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistemático y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración, el control de los procesos de la empresa, además de disminuir los niveles de riesgo (Romero, 2009).

El ambiente de control interno significa la actitud global, conciencia, acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno con su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto fuerte sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos, la misma que existen factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités.

- Filosofía y estilo operativo de la administración.

- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.

- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoria interna política de personal, y procedimientos de segregación de función.

1.2.12 Normas de control interno

Las normas de control interno, constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado.

1.2.12.1 Normas generales de control interno

a) Norma general para componente el ambiente de control

El componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Normas básicas para el ambiente de control

- Filosofía de la Dirección
- Integridad y los valores éticos
- Administración estratégica
- Estructura organizacional
- Administración de recursos humanos
- Competencia profesional
- Asignación de autoridad y responsabilidades

b) Norma general para el componente evaluación de riesgos

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos.

La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad**.**

Normas básica para la evaluación de riesgos:

- Planeamiento de la gestión de riesgos
- Identificación de los riesgos
- Valoración de los riesgos
- Respuesta al riesgo.

c) Norma general para el componente actividades de control gerencial

El componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos.

Normas básica para las actividades de control gerencial:

- Procedimientos de autorización y aprobación
- Segregación de funciones
- Evaluación costo-beneficio
- Controles sobre el acceso a los recursos o archivos
- Verificaciones y conciliaciones
- Evaluación de desempeño
- Rendición de cuentas
- Revisión de procesos, actividades y tareas
- Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC).

d) Norma general para el componente de información y comunicación

Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales.

Normas básica para la información y comunicación:

- Funciones y características de la información
- Información y responsabilidad
- Calidad y suficiencia de la información
- Sistemas de información
- Flexibilidad al cambio
- Archivo institucional
- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Canales de comunicación

e) Norma general para la supervisión

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento.

Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo

- Prevención y monitoreo
- Monitoreo oportuno del control interno

Normas básicas para el seguimiento de resultados

- Reporte de deficiencias
- Seguimiento e implantación de medidas correctivas

Normas básicas para los compromisos de mejoramiento

- Autoevaluación
- Evaluaciones independientes.

1.2.13 Métodos de evaluación del control interno

Existen varios métodos para evaluar el control interno de una empresa:

- Cuestionario: es un listado de preguntas lógicamente ordenadas y clasificadas, relacionadas con un hecho general o particular que tiende a determinar una situación real del hecho mencionado.

- Método descriptivo: consiste en la explicación más o menos detallada en cada uno de ellos, es muy simple y resulta flexible para que se pueda redactar fácilmente, a cualquier situación de la empresa.

- Método gráfico: esté método nos da una interpretación gráfica simbólica cada uno de ellos en forma esencial.

- Método mixto: cuando la evaluación del control interno es a base de la combinación del método de cuestionario, descriptivo o gráfico.

1.3 Manual de control interno

1.3.1 Definición

Es un elemento del sistema del control interno, el cual es un documento instrumental de información detallada e integral, que contiene en forma ordenada, sistemática, instrucciones, responsabilidades de una organización (antecedentes, legislación, estructura y objetivos políticas sistemas y procedimientos, etc.).

Sirve como medios de comunicación y coordinación que permite registrar las actividades individuales y colectivas para mejorar el desempeño de sus funciones de una empresa (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

1.3.2 Objetivos, políticas y componentes del manual de control interno

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de organización.

- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.

- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

- La existencia de un mecanismo en la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

1.3.3 Técnicas para el diseño y manejo de los puntos de control en cada uno de los procedimientos

La tendencia actual debe aplicar en una gestión administrativa moderna, es exigir que cada funcionario asuma con autoridad, seriedad sus obligaciones y funciones, responsabilizándose de lo que le toca hacer, y haciéndolo bien, a tiempo, con calidad y productividad es decir que las cosas se cumplieron con eficiencia.

Por estas razones es que en el señalamiento de los puntos de control, además de las medidas de seguridad o preventivas, se deben cumplir las siguientes recomendaciones:

1. Una buena técnica de control es exigir en los respectivos procedimientos, datos o informes que se puedan comprobar y reconfirmar para un análisis de resultados.

2. Verificar o cruzar los datos e informes entre sus distintas fuentes, para comprobar su existencia real y su legalidad.

3. Realizar permanentemente reuniones de los jefes con sus respectivos funcionarios, en una dinámica de "lluvia de ideas", que originen medios para establecer medidas de seguridad y de control, aclarándose que las ideas seleccionadas deberán ser comprobadas o verificadas para ponerlas en funcionamiento (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

1.3.4 Utilidad del manual

a) Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de deberes tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
b) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

c) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema (auditoria sistémica).
d) Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo como; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.
e) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
f) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de desempeño (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

1.3.5 Quienes deben utilizar el manual de procedimientos

Todos los empleados de la empresa deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.

Los jefes de las diferentes unidades porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.

Los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

1.3.6 Elementos del sistema de control interno y su justificación con el contenido del manual de control interno

Estos manuales de control interno, se desarrollarán para cada una de las actividades, áreas u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos, contables y operativos, que se resumen así:

1) Establecer objetivos.
2) Definir políticas, guías, procedimientos y normas.
3) Sistema de organización.
4) Limitación de autoridad y responsabilidad.
5) Normas de protección y utilización de los recursos
6) Sistema de méritos y sanciones para administración del personal
7) Aplicación de recomendaciones.
8) Sistemas de información.
9) Procedimientos y normas.
10) Métodos de control y evaluación de la gestión.
11) Programas de inducción y capacitación del personal.
12) Simplificación de normas y trámites de los procedimientos.

CAPÍTULO 2
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Análisis de planificación estratégica

Visión: es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

Nos permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización (PnlPalermo Programación Neuro Linguística, 2010).

Misión: es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

Nos permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa para poder lograr estableciendo objetivos, se formulen estrategias y ejecuten tareas, logrando así coherencia y organización (PnlPalermo Programación Neuro Linguística, 2010).

Objetivos: son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

- ✓ Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- ✓ Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- ✓ Sirven de guía para la asignación de recursos (PnlPalermo Programación Neuro Linguística, 2010).

Valores corporativos: son elementos de la cultura empresarial, propios de la cada empresa, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, la competencia y la expectativa de los clientes y propietarios (PnlPalermo Programación Neuro Linguística, 2010).

2.2 Reseña histórica de la empresa

La creación de la clínica oftalmológica se remonta al año 1998 cuando el Dr. Byron Marcelo Sancho Herdoiza inició su labor como oftalmólogo en la ciudad de Quito.

En el año 1996, la clínica oftalmológica Byron Sancho abre sus puertas para entregar atención oftalmológica en el país, al disponer de una moderna y funcional infraestructura física, equipamiento de avanzada tecnología y el recurso humano capacitado, garantizando atención de alta especialidad y ubicándose a nivel del nacional.

Siendo su propio hogar las instalaciones donde se desarrolla una brillante labor profesional que se prolongó por espacio de 20 años durante los cuales sentó las bases para la creación de una institución dedicada exclusivamente al cuidado de los ojos.

Fueron los primeros en adquirir en 1996, un campímetro computarizado (es un examen de campo visual se puede detectar la disminución o pérdida de la visión periférica) para la detección y el seguimiento del glaucoma (enfermedad del ojo, es un aumento de la presión dentro del globo ocular – daño progresivo en la retina). Actualmente se posee el campímetro más moderno que existe en el mercado, con el cual se puede detectar daños en el campo visual hasta 5 años antes que con los campímetro convencionales y así realizar tratamientos más oportunos.

El 1 de abril de 1998 decide asociarse con sus hijos y se constituye Laser Center 2000 S.A quedando como Dr. Byron Sancho (representante legal y gerente), Christian Sancho (presidente), Maritza Sancho y Byron José Sancho. La clínica ha sido pionera el procedimientos y tecnología oftalmológica.

En cuanto a cirugía de catarata (es la o pacificación total o parcial del cristalino), realizamos cirugía por ultrasonido (Facoemulsificación: es una quirúrgica muy utilizada para la operación de cataratas.) desde el año 2000 y con una amplia experiencia en esta técnica. Además se actualizó el equipo de ultrasonido.

En el campo de la corrección de los defectos visuales por medio del eximer láser o cirugía Lasik (es una cirugía de los ojos que cambia de manera permanente la forma

de la córnea – para mejorar la visión y reducir la necesidad de la persona de usar lentes de contacto), desde hace 4 años cuenta con eximer láser alemán marca Schwind, de excelente calidad y rendimiento. Desde enero del 2008 la clínica cuenta con la plataforma Infinity de laboratorios Alcon para cirugía de Facoemulsificación.

Esta es la última tecnología a nivel mundial para cirugía de catarata por ultrasonido. Su principal característica es que tiene un movimiento lateral de la punta de ultrasonido que lo hace mucho más eficiente y seguro. Con esto se ha dado un paso más en la búsqueda de la excelencia para el beneficio de nuestros pacientes.

Desde el año 2005 se ingresó al campo de la cirugía de retina y vítreo. Se ha podido dar atención a los pacientes con problemas vítreo-retínales que antes debían trasladarse a otras ciudades para ser tratados.

Esto hizo que la clínica adquiriera recientemente toda la tecnología necesaria para atender estas patologías entre los cuales se cuenta un equipo de láser para tratamientos de retina y glaucoma y otro equipo de Yag láser para la limpieza de los lentes intra-oculares lo cual amplió aún más el portafolio de servicios de la clínica.

Desde el año 2007 se contó con el concurso de sub-especialistas en Glaucoma y cirugía óculo-plástica ampliando así el portafolio y dando acceso a oftalmología de alta calidad a todos los pacientes que lo necesiten porque su patología así lo amerite.

El 20 de agosto de 2010 se constituye la empresa Laser Center Visión 20/20 CLV S.A., cumpliendo así el sueño del Dr. Byron Sancho como propietario.

Para así tener los avances oftalmológicos brindando a los pacientes la mejor calidad de atención en oftalmología y mantenerlos como la mejor institución para el cuidado de los ojos ubicada en la Av. 6 de diciembre N34-02 a transversal del Tribunal Supremo Electoral.

2.3 Misión

Prestamos servicios integrales de oftalmología y optometría que permitan el diagnostico prevención y tratamiento de las afectaciones oculares, basados en la investigación y los avances tecnológicos contribuimos en la sociedad y el país mediante un servicio de calidad, seguro, confiable y preciso y una infraestructura

adecuada contando con profesionales y reconocidos en el mercado (Laser Center Visión 2020, 2009).

2.4 Visión

Ser un grupo empresarial líder en tecnología para la atención visual con alcance regional (Laser Center Visión 2020, 2009).

2.5 Objetivos

- Es ofrecer un servicio integral destinado al cuidado de la salud ocular, tanto a nivel diagnóstico como terapéutico.
- Nuestros clientes se benefician de una atención cuidadosa y personalizada, con el apoyo de las últimas tecnologías médicas disponibles (Laser Center Visión 2020, 2009).

2.6 Valores corporativos

- Profesionalismo
- Honestidad y transparencia
- Ética
- Lealtad
- Experiencia
- Capacidad continua (Laser Center Visión 2020, 2009).

2.7 Descripción e importancia de la clínica oftalmológica

La clínica está especializada en oftalmología reconocida y prestigiosa en el sector de la salud y oftalmología, que cuenta con más de 20 años de experiencia en el país, poseedor de una tecnología de punta y única en el país beneficiando a miles de persona que presentan problemas visuales.

Es importante ya que radica principalmente en orientar a las personas sobre el lugar al que deben acudir para tratar los diferentes problemas visuales que presenten.

Al mismo tiempo cabe mencionar que los pacientes obtendrán una serie de beneficios que incluyen: descuentos, promociones, atención especializada y horarios flexibles que les brindarán las clínicas oftalmológicas.

Ofrece a nuestros clientes soluciones altamente especializadas en salud visual, soportadas en evidencia científica, equipo humano competente, alta tecnología y calidad en la atención; generando valor para todos sus grupos de interés.

La oferta de valor de la clínica está orientada satisface las mayores exigencias de la salud virtual, con los siguientes componentes (Laser Center Visión 2020, 2009).

2.7.1 Capital humano competente:

- Un modelo de atención en salud visual con programas institucionales que responde a requerimientos de la comunidad usuaria soportado en una red de prestación de servicios constituida por una sede central y tres sedes extramurales.
- Un sistema de garantía de la calidad de la atención en salud, centrado en la seguridad del paciente y su familia.
- Tecnología biomédica científicamente probada y comprobada a nivel internacional o por medicina basada en evidencia.
- Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población mediante la prestación integral de servicios de salud visual, con oportunidad, pertinencia, calidez humana en condiciones seguras, con un equipo de excelencia y liderazgo en el uso de tecnología biomédica; asegurando el mejoramiento continuo de los procesos y generando valor a los grupos de interés (Laser Center Visión 2020, 2009).

2.7.2. Identificación de mercados de las clínicas oftalmológicas

a) Pacientes actuales

Son todos aquellos pacientes que visitan actualmente las clínicas oftalmológicas ubicadas en el Av. 6 de diciembre N34-02, y que tienen un tratamiento continuo para sus problemas visuales.

b) Pacientes potenciales.

Son los pacientes que en un futuro pueden adquirir los servicios que ofrecen las clínicas oftalmológicas, para tratar sus problemas visuales.

Para esto contamos con el servicio de orientadoras:

- Para ubicar y guiar a nuestros usuarios.

- Para el acompañamiento de usuarios que presenten alguna discapacidad, incapacidad o limitación.
- Escuchamos todos sus comentarios y/o sugerencias que nos permitirán mejorar nuestros procesos (Laser Center Visión 2020, 2009).

2.8 Actividades y servicios que ofrecen la clínica oftalmológica

La clínica Laser Center ofrece el más completo paquete de servicios diagnósticos de alta tecnología:

- Biometría
- Campo visual
- Optometría
- Topografías
- Paquimetría
- Fondo de ojo
- Curva de tensión
- Oct 3d macular segmento posterior
- OPD
- Topografía corneal
- Microscopia especular
- Ecografía (Laser Center Visión 2020, 2009).

La clínica Laser Center ofrece a los pacientes nacionales e internacionales el más amplio portafolio de servicios quirúrgicos en oftalmología.

- Pterigium
- Cirugía de catarata con implementación de lente intraocular.
- Cirugía de catarata con incisión pequeña- Facoemulsificación.
- Tratamiento de Laser Argón- Retinopatía diabética.
- Cirugía estrabismo
- Trasplante de cornea
- Desprendimiento de retina
- Prótesis oculares
- Cirugía plástica de parpados

- Tratamiento y cirugías de vías lagrimales
- Recanalización
- Oftalmología general
- Lentes de contacto estéticos
- Colágeno plastia
- Avastin
- Anillos intra-corneales
- Presbicia
- Crosslinking
- Tapones
- Cristales
- Servicio de farmacia y gotas oftalmológicas
- Equipos de alta tecnología:
- Eximer laser
- Faco- infinit
- Crosslinking corneal

La clínica de oftalmología cuenta con la siguiente tecnología láser:

- Procedimientos ambulatorios con Argón láser y Yag láser
- Terapia Fotodinámica para degeneración macular relacionado a la edad.

Entidades que la clínica de oftalmología tiene convenios con:

- IESS
- Ecuasanitas
- ISSFA (Laser Center Visión 2020, 2009).

2.8.1. Competencias específicas

Existen entidades que se encuentran en el mercado que está en competencia con la clínica por sus precios y su tecnología:

- Clinivisión
- Fundación vista para todos
- Humana

- Clínica Pichincha

2.8.2. Cuerpo médico

Además de la mejor tecnología del Ecuador y del mundo, contamos con un cuerpo médico de especialistas en oftalmología y con cursos constantes de actualización en los mejores institutos oftalmológicos del mundo como Israel, Estados Unidos, Brasil, Colombia y Europa.

Tabla 4. Cuadro médico

Dr. Byron Sancho	Dr. Christian Sancho
Dr. Rubén Landázuri	Dra. Amparo Sancho
Opt. Byron José Sancho	Opt. Geovanny Jácome

Nota: adaptado de (Laser Center Visión 2020, 2009) por Lorena Meneses y Gabriela Subía.

2.9 Organigrama estructural de la empresa

La clínica no cuenta con un organigrama la misma que se proponer elaborar para organizar y subdividir los departamentos que permiten un funcionamiento totalmente ágil, operativo e independiente a la vez que coordinado entre las diferentes áreas.

Médico:

- Médico especialista: se enfocada únicamente en los aspectos médicos de la clínica y su funcionamiento operativo, realización de pruebas, actos médicos-quirúrgicos, instrumental y material médico.
- Enfermera: supervisar y apoyar en todo lo referente a la parte operativa es decir todo lo que son los procedimientos médicos, en todas las áreas la clínica, control de insumos, planifica y provee el abastecimiento de todos los materiales necesarios para el funcionamiento adecuado de los servicios.
- Optómetra: está formado y autorizado legalmente para determinar el estado de salud visual y la valoración funcional de los componentes, refráctales, estructurales y motores del sistema visual.

Administrativo:

- Recepción: se encarga de atender a los clientes además consiste en proporcionar todo tipo de información y asistencia en la clínica.

- Convenios: se encarga de planificar las cirugías a su vez receptar toda documentación de los convenios que proporciona la clínica.
- Asistente administrativo: es responsable del apoyo en la gestión de una empresa, apoyando a la toma de decisiones tanto el parte documentaria como en la venta de productos como la atención y desenvolvimiento con los clientes.
- Bodeguero: es el encargado de administrar la recepción, almacenamiento y distribución de materiales, equipos y herramientas de la obra. Además debe realizar la revisión de éstos para verificar su correcto funcionamiento.

Contabilidad:

- Contador: se encargada de la administración de los recursos y estructura financieras que realiza la empresa la cual se plantea para conseguir los objetivos.
- Caja: se encarga de la custodia del dinero que ingresa diariamente en la empresa.
- Asistente contable: es el encargado de registrar todas las operaciones contables de la empresa.

2.9.1 Propuesta del organigrama organizacional de la empresa

Propuesta del organigrama organizacional de la empresa

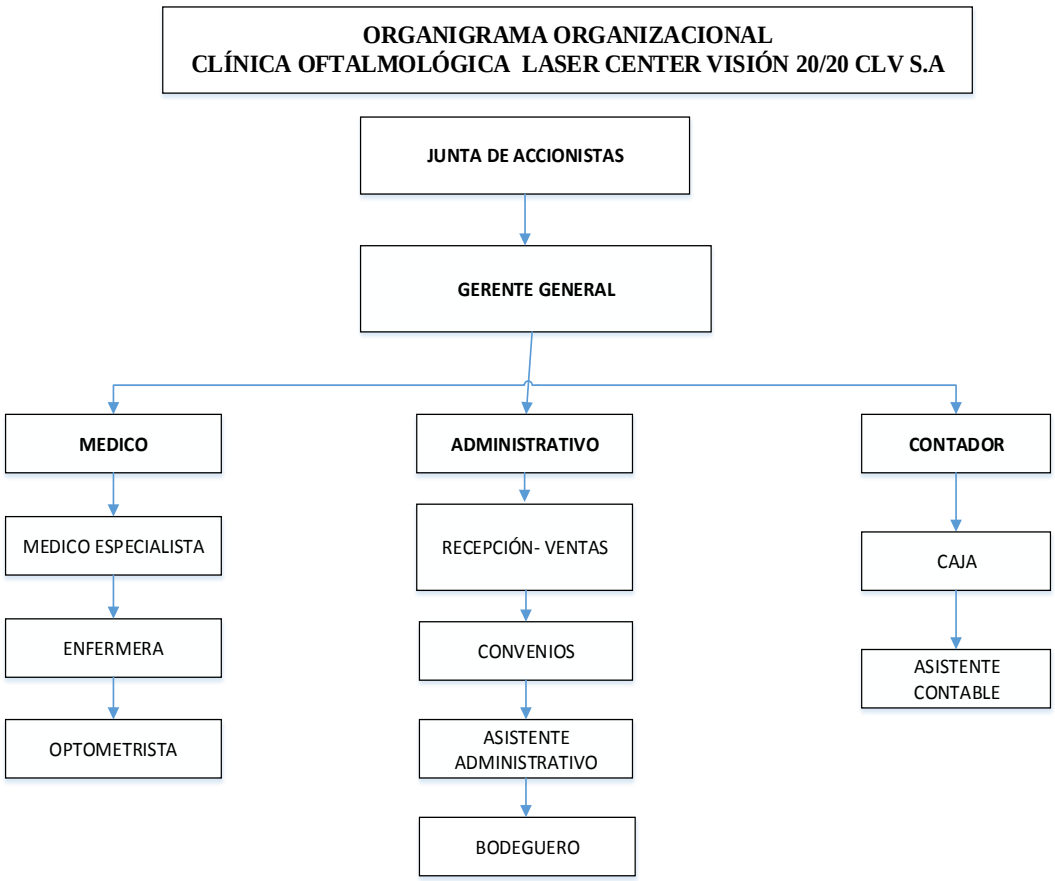


Figura 2. Propuesta de organigrama organizacional

Elaborado por: Lorena Meneses y Gabriela Subía

2.10. Análisis foda matemático de la empresa

La clínica no cuenta con un foda, la misma que se propone realizar un análisis de mercado, competidor, entorno de la entidad por lo que se tiene:

2.10.1 Propuesta de foda numérico

Tabla 5. Análisis numérico foda

	Ponderación	Bajo 1 Medio 2 Alto 3	
		PONDERACIÓN	PORCENTAJE DE ACTUACIÓN
FORTALEZAS		23	26%
Instalaciones modernas con un buen ambiente físico y mantenimientos adecuada, buena ubicación en el sector.		2	
Calificados según el ministerio de salud.		3	
Cumplimiento de todos los requerimientos legales y de control.		3	
Médicos con experiencia, con calidad y compromiso de los médicos con su servicio		3	
Equipos de alta tecnología con mayor capacidad técnica.		3	
Atención exclusiva de trasplante Cornea, cirugía especializada que se realiza solo en la Clínica.		3	
Clientes que confían en nuestros servicios.		2	
Precios Accesibles.		2	
Flexibilidad al cambio.		2	
DEBILIDADES		15	17%
Falta espacio físico para desarrollar nuevos proyectos.		1	
No existe un organigrama definido puesto, funciones y responsabilidades		2	
Inexistencia de políticas claras para cada área,		1	

no existe un manual de control interno, ni de procedimientos en el área financiera y administrativa		
No se aplica correctamente el reglamento interno de la empresa	1	
Clientes insatisfechos por mala atención adquirida	1	
Cartera vencida por parte del convenio IESS	3	
No se tiene documentos sustentados de los activos fijos comprados en el exterior	2	
Falta de garantías para los profesionales médicos (contratos)	2	
No existen las garantías documentadas antes una intervención quirúrgica de un paciente	2	
OPORTUNIDADES	31	34%
Ser una competencia en el mercado con clínicas de la misma línea	3	
Políticas de cambio implementados por el gobierno	3	
Innovación en el servicio	2	
Mejoras en el método de trabajo	3	
Capacitar al personal en atención al cliente	3	
Revisión de los precios del mercado ante la competencia	3	
Ser mejores a nivel de servicios	2	
Crecer y crear nuevas sucursales	2	
Personal con altos niveles profesionales y especializados en las áreas efectuadas	2	
Nuevos integración de prestadores o convenios de servicios	3	
Equipos tecnológicos avanzados	3	

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional	2	
AMENAZAS	21	23%
Dificultad en acceder al mercado	3	
Cambio de políticas del convenio IESS	3	
Inestabilidad económica que afecte al negocio	3	
Cambio de normativa en el convenio IESS	3	
Cambio político, social y cultural	2	
Competidores con estructuras sólidas, potencial publicitario y recursos humanos altamente calificados	1	
Ordenanzas Municipales	2	
Peligro de liquidez por falta de cumplimiento de los créditos otorgados a los clientes.	2	
Seguros preparados controlados por el estado	2	
Total ponderación	90	100%

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela subía

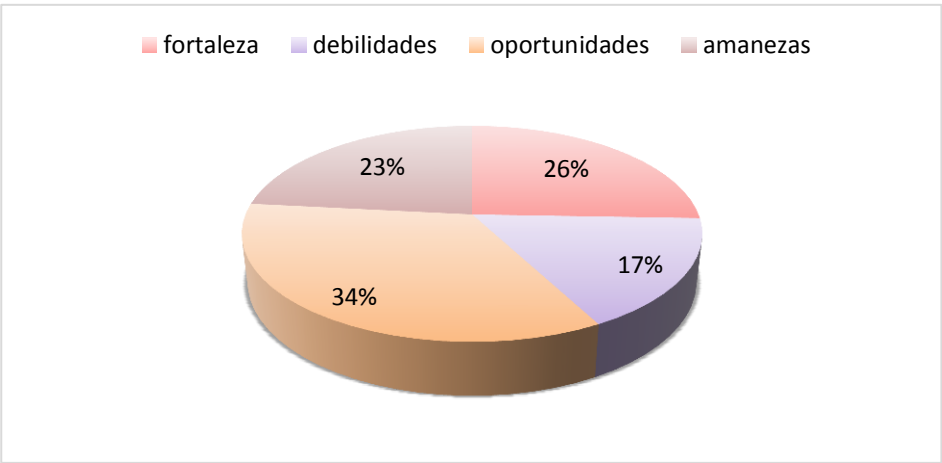


Figura 3. Análisis numérico foda

Elaborado por: Lorena Meneses y Gabriela Subía

De acuerdo al análisis numérico del foda las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se han determinado una ponderación general para cada una de ellas, en el figura 4 se puede visualizar la actuación que tienen estos factores dentro de la empresa, dando como resultado que se está utilizando en un 26% las fortalezas, en una análisis global las debilidades ocupan un 17% depende la situación de la empresa, para estos problemas internos se deben buscar estrategias para poder eliminar y reducir los riesgos que ocasiona en la misma . Las amenazas ascienden a un 23% se debe planear tácticas para poder mitigar estas situaciones negativas externas que atentan contra la empresa, las oportunidades ocupan un 34% de actuación dentro de la empresa algo que llama mucho la atención debido a que estas son situaciones positivas que se generan alrededor de la empresa, lo que hará que esta surja en el mercado actual, por lo cual es muy necesario definir estrategias para reducir las amenazas y debilidades para así la empresa pueda mantenerse en el mercado local y llegar a ofertar en mercado internacional con los servicios de mejor calidad y tecnología avanzada .

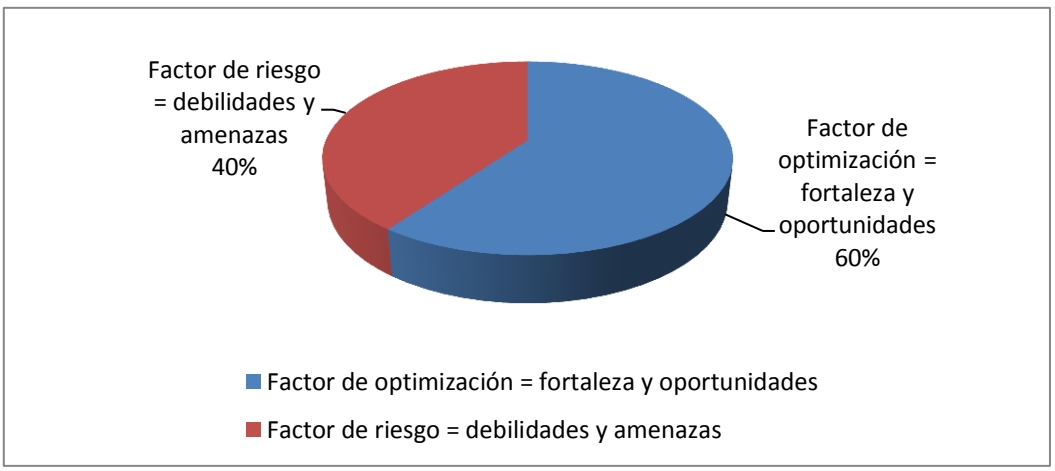


Figura 5. Balance estratégico

Elaborado por: Lorena Meneses y Gabriela Subía

El balance estratégico es la relación que se mantiene entre el factor de riesgo y el factor de optimización.

Factor de optimización = Fortalezas + Oportunidades

23 + 31

54 / 60%

Factor de riesgo = Debilidades + Amenazas

15 + 21

36 / 40%

Se ha determinado que el factor de optimización y el factor de riesgo que la empresa se encuentra en un nivel bastante aceptable, ya que el equilibrio entre ambos es por ello que se encuentra dentro de lo óptimo ya que entre ambos la diferencia es de 60% dado que las fortalezas y oportunidades, el 40% de las amenazas y debilidades. Aunque el riesgo es de un nivel moderado se deben determinar estrategias a fin de que estas no incrementen y a su vez seguir manteniendo las fortalezas para así tener una situación favorable para la empresa.

2.10.2. Desarrollo de matriz del foda

El análisis realizado se propone generar estrategias de fortalezas - oportunidades, estrategias de debilidades- oportunidades, estrategias de fortalezas- amenazas y estrategias de debilidades - amenazas:

Tabla 6**.** Foda estratégico fortalezas –oportunidades y debilidades - fortalezas

Oportunidades	Fortalezas/ oportunidades	Debilidades/ oportunidades
O1. Ser una competencia en el mercado con clínicas de la misma línea.	F1-O7: mantener una adecuada infraestructura siendo así un lugar fácil de acceso y ser mejores a nivel de servicios.	D1-O8: mejorar la infraestructura creando nuevas sucursales y obtener parqueadero para beneficio del cliente.

Oportunidades	Fortalezas/ oportunidades	Debilidades/ oportunidades
O2. Políticas de cambio implementados por el gobierno.	F2-O2: calificados según el ministerio de salud manteniendo las políticas de cambio implementados por el gobierno.	D2-O4: elaborar el organigrama clarificando los altos mandos y así mejora en el método de trabajo.
O3. Innovación en el servicio.	F3-O4: cumpliendo todos los requerimientos legales y de control para mejoría del ambiente laboral.	D3-O9: establecer políticas para cada departamento para obtener personal especializado en las áreas que aplica.
O4. Mejoras en el método de trabajo.	F4-O12: tener médicos con experiencia y con calidad para poder ser reconocidos a nivel nacional e internacional.	D4-O7 elaborar un manual de control interno para las áreas financiera y administrativa teniendo un servicio exclusivo.
O5. Capacitación para atención al cliente.	F5-O9: compromiso de los médicos con su servicio siendo un personal con alto nivel profesional y especializado en las áreas efectuadas.	D5-O2: aplicar el reglamento interno para cumplir con las políticas o normas que el gobierno asigna.
O6. Revisión de los precios del mercado ante la competencia.	F6-O1: equipos de alta tecnología siendo así competidores en el mercado con clínicas de la misma línea.	D6-O5: capacitar al personal para atender al cliente y satisfaciendo así sus necesidades e inquietudes.

Oportunidades	Fortalezas/ oportunidades	Debilidades/ oportunidades
O7. Ser mejores a nivel de servicios.	F7-O3: atención exclusiva de trasplantes manteniendo una innovación de servicios.	D7-O6: recuperar la cartera vencida mediante revisiones y seguimientos por parte de la persona encargada a su vez poder integrar nuevos prestadores de servicios para generar ingresos.
O8. Crecer y crear nuevas sucursales.	F8-O5: mantener la confianza de los clientes por medio de la atención por parte del personal.	D8-O11: evaluar los activos fijos con un perito para verificar los equipos tecnológicos avanzados.
O9. Personal con altos niveles profesionales y especializados en las áreas efectuadas.	F9-O10: tener precios accesibles que se ofrecerá para integrar nuevos prestadores o convenios de servicio.	D9-O3: proponer un contrato para los médicos garantizando y manteniendo la innovación en el servicio.
O10. Nuevos integración de prestadores o convenios de servicios.	F10-O6: mantener flexibilidad de cambio revisando precios en el mercado y la competencia.	D10-O1: garantizar al cliente su intervención quirúrgica mediante una documentación firmada de responsabilidad y así poder ser competidores en el mercado con clínicas de la misma línea.
O11. Equipos tecnológicos avanzados.	F11-08: mayor capacidad técnica para poder crecer y crear nuevas sucursales.	D11-O12: establecer un cronograma de pagos a proveedores revisando la liquidez de la clínica.

Oportunidades	Fortalezas/ oportunidades	Debilidades/ oportunidades
O12. Ser reconocidos a nivel nacional e internacional.	F12-O11: cirugías especiales que solo se realiza en la clínica con equipos tecnológicos avanzados y garantizados.	D12-O6: evaluar el financiamiento de la empresa creada analizando precios en el mercado y afectaciones que realiza a la misma creando las empresas.

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

Tabla 7. Foda estratégico fortalezas- amenazas y debilidades- amenazas

Amenazas	Fortaleza / amenazas	Debilidades /amenazas
A1. Dificultad en acceder al mercado.	F9-A6: controlar los precios en el mercado evitando perdida del cliente.	D6-A6: buscar asesoría para mejorar la gestión administrativa teniendo así el cliente satisfecho y poder reaccionar frente a los competidores que existen en el mercado.
A2. Cambio de políticas del convenio IESS.		
A3. Inestabilidad económica en el país que afecte a los negocios.	F6-A6: ofrecer servicio con calidad de equipos con alta tecnología analizando la competencia que existe en el mercado.	D7-A4: estar actualizados en todas las normativas con el convenio IESS para no tener una cartera vencida que afecte la liquidez de la empresa.
A4. Cambio de normativa en el convenio IESS.		

Amenazas	Fortaleza / amenazas	Debilidades /amenazas
A5. Cambio político, social y cultural.	F10-A3: ofrecer servicio con calidad siendo flexibles con los precios para atraer a clientes y mejorar la economía de la clínica.	D9-A1: garantizar a los médicos que ingresa a la entidad para prestar sus servicios profesionalmente para acceder a nuevas tecnologías.
A6. Competidores con estructuras sólidas, potencial publicitario y recursos humanos altamente calificados.		
A8. Peligro de liquidez por falta de cumplimiento de los créditos otorgados a los clientes.	F8-A8: controlar el cumplimiento de crédito otorgado al cliente para que no afecte la liquidez de la entidad.	D3-A3: establecer estrategias para que esto no afecte al entorno del negocio y tener mejorías a futuro.

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

2.10.2 Análisis situación actual

Gerencia:

- La gerencia no tiene una comunicación abierta con sus empleados, por lo que sus demandas no son escuchadas, además por tal motivo existe una deficiencia en la calidad de servicio de atención a sus clientes.

Administración:

- La clínica no cuenta con un procedimiento adecuado de selección del personal, ni con un sistema tecnológico para controlar al mismo, por lo que estas razones causa una deficiencia.
- Cuando falta el personal el administrador reemplaza los cargos administrativos.

En el departamento contable:

- Las funciones no se cumplen de la mejor manera, ya que no tiene un manual de procedimientos contables, por lo que existe ineficiencia y retraso en las actividades.

- El asistente contable hace las veces de bodeguero, por lo que está encargado de entregar los insumos médicos para cada cirugía y controlar constantemente el inventario.

Compras:

- Falta solicitar cotizaciones por mantener proveedores fijos.
- Las adquisiciones se realizan sin generar órdenes de compra.
- Los pagos a proveedores so realizados por personas no autorizadas
- Se realizan anticipos que carecen de documentos sustenta torio y autorización respectiva.

Planificación de cirugías:

- La falta de comunicación entre el doctor, el paciente y la asistente administrativa ocasiona confusiones en la coordinación de las cirugías.
- La asistente administrativa no presenta con anterioridad la documentación del paciente para la legalización de la cirugía.
- La enfermera no adjuntan a las historias clínicas los protocolos de la cirugía para un correcto proceso de facturación y cobranza al paciente.

Convenios:

- La asistente administrativa, al momento de recibir la documentación del paciente conjuntamente con la orden de pedido, la misma que es generada por el sistema, esta no es considerada, sino que colocan números al azar o ponen el código de uno u otro doctor y provocan un desorden al momento de contabilizar y generar el pago al médico.
- La asistente administrativa genera el archivo plano el mismo que no es revisado con anterioridad para la entrega al IESS para su correcta cancelación, lo que ha provocado el traspapelar los documentos de los pacientes y generando de esta forma el impago de varios pacientes por este error.

Proveedores:

- No se respeta el crédito por parte de los proveedores, sino que hablan directamente con el gerente para que le saquen de inmediato el pago, provocando un desfinanciamiento en la empresa.
- Los proveedores deben entregar las facturas hasta el 26 de cada mes, estas son recibidas por el administrador para su revisión y paso a contabilidad para su registro, pero algunos proveedores no cumplen con este requerimiento entregando facturas en los primeros días del siguiente mes con fechas del mes anterior provocando un desorden en la parte contable.
- La empresa contrata doctores por honorarios profesionales los cuales son constantes, pero no se les ha realizado un contrato, especificando la forma de pago, debido a que un 60% de los pacientes son del IESS, y este cancela cada 30 o 60 días de acuerdo a la disponibilidad de dinero, lo que provoca para la empresa una iliquidez constante cada mes.

CAPÍTULO 3
PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA ÁREAS ADMINISTRATIVO, FINANCIERA Y OPERATIVO

3.1 Antecedentes de la propuesta

La propuesta de desarrollar el manual de control interno par las areas adminitrstiva, financiera y operativo de empresa Laser Center Visión 20/20 ClV S.A tiene la finalidad de servir como una guía para poder cumplir con el desarrollo adecuado de la actividades que diariamente se realiza en los departamentos indicados. No se cuenta con ninguna herramienta para control de las mismas áreas que tienen como consecuencia desorden en el desempeño de responsabilidades y en la toma de decisiones.

En la clínica presenta un sinnúmero de inconvenientes en la área administrativa, financiera y operativo; es por esa razón que en la encuesta realizada a los empleados se encuentra con varias de las razones que han originado que no se esté dando un adecuado servicio a los clientes internos y externos, así se tiene:

- La falta de personal especializado para desarrollar las diversas actividades que se efectúan en la entidad, ha originado que no se esté brindando un adecuado servicio a los clientes, lo cual se ve evidenciado en la baja de número de pacientes que se han registrado en los últimos meses.
- La inexistencia de un control interno, principalmente en lo que es funciones del personal, manejo de documentación y aprobaciones ha dado lugar a que se originen falencias de los cuales no se ha podido establecer a los responsables.
- No se cuenta con una política y procedimiento para el área administrativa y financiera lo cual origina que el personal no conozca cuales son las actividades que deben desarrollar para el adecuado funcionamiento del proceso encomendado.

El manual sugerido está dirigido al personal que labora en la organización, y que por ser una empresa de servicios de salud visual, analiza funciones del personal administrativo, financiero y operativo.

3.2. Objetivos

- Desarrollar una propuesta de diseño de un manual de control interno administrativo y contable de Laser Center Visión 20/20 CLV S.A.
- Diseñar un manual de control interno administrativo y contable para alcanzar una mayor efectividad en las actividades que desempeña de Laser Center Visión 20/20 CLV S.A.

Objetivos específicos

- Prestación de servicios de salud con oportunidad y calidad a los usuarios.
- Garantizar seguridad y comodidad a los usuarios.
- Cumplir con los procesos y procedimientos de la clínica prestadora de servicios de salud.

3.3. Políticas aplicar

3.3.1 Políticas de ventas

3.3.1.1 A crédito IESS:

- El plazo para el crédito es de 30 a 60 días desde la entrega de la documentación.
- Los requisitos que los clientes deben entregar es:
    - 2 copias a color de la cédula y papeleta del paciente que va hacer atendido, en caso de que sea jubilado entregar copia del carnet de jubilación.
    - Original y copia de la solicitud del IESS sellada y codificada indicando el procedimiento que se le va a realizar.
- El cobro se realiza al IESS mediante la norma establecida por convenio.
- Todo cliente se le efectuara una orden de pedido para control de la asistencia médica.
- Por cada cliente al que se le conceda el crédito se llevar en un archivo plano con todos los datos esto queda bajo custodia de las encargadas del convenios.
- Se genera a diario un reporte de todos los pacientes atendidos la misma que se entregara a departamento financiero.

3.3.1.2 A crédito Ecuasanitas:

- El plazo para el crédito es de 30 días desde la entrega de la documentación
- Los requisitos que los clientes deben entregar es:
- El paciente deberá indicar la credencial del seguro Ecuasanitas actualizado, la original de la cédula del paciente.
- En caso de consultas, exámenes o cirugías entregar los respectivos cheques o la autorizada del seguro.
- Los cheques o autorizaciones de las consultas, exámenes o cirugías debe tener lo siguiente:
    - Nombre del paciente que va a recibir el servicio.
    - Nombre de la empresa.
    - Debe indicar el procedimiento que se le va a realizar.
    - Diagnóstico asignado por el médico.
    - Fecha del que fue atendido o solicitado en el seguro.
    - Firma del paciente.
    - Firma y sello del seguro que autorizado.
    - El cheque no debe tener tachones, ni roto, ni mutilado etc.
    - Debe tener cheque o la autorización fecha de vencimiento.
    - El cobro se realiza por medio de transferencia bancaria.
    - Todo paciente de este seguro se le efectuara una orden de pedido para control de la asistencia médica.

3.3.1.3. Al contado:

- El paciente cancelara en caja la asistencia ya se ha en cheque, tarjeta de crédito, efectivo o deposito.
- La actividad de la venta del servicio solo se realizará en el área designada de la empresa en este caso en caja.
- En caso paciente obtenga un descuento deberá entregar el original o copia del documento autorizado.
- El respaldo del pago al contado será factura, la misma que llevara el sello de cancelado, la firma de la persona responsable y del paciente.
- Se entregara la original al paciente, copia rosada a contabilidad y la azul el médico que le atiende.

- Factura debe tener fecha de caducidad, autorizado por el SRI y con su respectiva enumeración.

3.3.2 Políticas para cierre de caja recaudadora

- El cajero realizara el cierre de caja diariamente.
- El departamento de contabilidad deberá llevar archivo actualizado de los documentos que se elaboran.
- El cajero debe enviar los paquetes de dinero recaudado en cada turno a la caja fuerte.
- El reporte de tarjetas de créditos diariamente y hacer el respectivo deposito virtual.
- El departamento contable será autorizado de realizar el corte de documentos en el sistema.
- El documento de cierre de caja deberá ser firmado por el responsable y por en jefe financiero en cada terminación del turno.
- Revisión de documentos de ventas asegurándose que siga la secuencia normal incluida los comprobantes anulados.
- Los fondos obtenidos en la recaudación del día no deben ser utilizados para gastos administrativo u operativos debido que existe un fondo de caja chica.
- El faltante que se produzca será descontado de su respectiva rol de pagos o se llegara un acuerdo con el trabajador este debe ser firmado por las dos partes.
- Esta debe ser supervisado y controlado por superiores.

3.3.3 Políticas para compras

- Toda adquisición debe contar con mínimo 3 cotizaciones donde se evalúen los precios, calidad, tiempo de pago.
- Mantener una registros de proveedores con la finalidad de realiza los pedidos de insumos médicos y suministros de oficina.
- Es obligatorio realizar el requerimiento de la compra por medio de una orden de compra.
- Una vez llegada los insumos médicos o suministros de oficina se debe ingresar en el sistema contable para tener controlado en inventario.

- Los documentos o comprobantes de venta y retenciones de impuesto deben cumplir con lo señalado en los artículos 18 y 26 del reglamento de comprobantes de venta.
- El plazo de entrega de comprobantes de retención máximo será lo señalado en la ley de régimen tributario en su art 50: es decir en los 5 días posteriores de emisión de la factura.

3.3.4 Política de bodega

- Verificar que exista en stock insumos médicos.
- Se realiza un conteo físico de los insumos médicos en stock.
- Se compara con el inventario según lo que arroja el sistema contable.
- Los medicamentos debe notificarse tres meses antes de su vencimiento.
- Debe mantener por lo menos 5 insumos por cada producto.
- Debe haber una orden de requerimiento para entregar los insumos médicos con firma de responsabilidad y quien los solicita.

3.3.5 Políticas para pago de proveedores y honorarios médicos

a) Proveedores:

- Las facturas de proveedores se recibirá hasta el 23 de cada mes.
- Las facturas deberán contar con los requisitos:
    - Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse en su caso.
- Las facturas que presenten tachaduras o enmendaduras serán rechazadas.
- Las facturas en caso de insumos médicos adjuntar la guía de remisión.
- Los anticipos de compras o contratación de servicios se deberá realizar solo el 50 % antes de su servicio.
- El contador será quien autorice los pagos.
- Se procederá a cancelar a los proveedores según la fecha de vencimiento o según la liquidez de la empresa.
- Los pagos a proveedores se realizar los días jueves en el horario establecido.
- Todo pago procesado por área contable debe tener su respectiva documentación.

b) Prestadores médicos

- La recepción de la documentación soportes de los pacientes de consultas y cirugías deberá ser entregados cada viernes del mes.
- La documentación de soporte se deberá anexar a la factura u orden de atención en caso que sea convenios.
- Para recibo de honorarios médicos, deberá anexar reporte médico firmado y sellado, indicando el diagnóstico, tratamiento requerido y medicamento.
- El médico debe entregar la respectiva factura para su cancelación.
- Los pagos de consultas se realiza cada semana y de cirugías de los convenios cada mes según su liquidez.

3.3.6 Políticas para selección y contratación del personal

a) Selección del personal:

- Solicitar carpetas con la respectiva documentación requerida por la clínica.
- Revisar que la información presentada por los aspirantes sea verificada y confiable.
- Receptar las carpetas de los aspirantes al puesto solicitado hasta máximo 48 horas después de la publicación de requerimiento del personal.
- Aplicar las pruebas de conocimiento.
- Seleccionar a los candidatos con mejor puntaje.

b) Contratación:

- El seleccionado se le hará conocer la filosofía y el manejo de la clínica.
- Se le indicará los procesos y actividades que se encuentra a su cargo.
- Se le dará a conocer las obligaciones, responsabilidades que posee en la empresa.
- El empleado será afiliado desde el día que será contratado.
- El aviso de entrada debe ser firmada por el representante legal y el nuevo empleado.
- Se elaborará el contrato y se legalizará en el Ministerio de Relaciones Laborales.

3.3.6. Políticas de pago de nómina

- La asistencia mensual de cada uno de los empleados que conforman la clínica Laser Center será revisado al momento de realizar el rol de pagos.

- Los memos u oficios otorgados a los empleados ya sea por mulas así como por horas extras deberán entregar a as persona encargadas hasta el 25 de cada mes.
- Se realizara el rol de pagos con el valor adecuado al empleado.
- Se realizar los respectivos comprobantes que sustentan el pago de los roles de los empleados.

3.4 Sanciones a los empleados por incumplimiento aplicar

Se les aplicara a los empleados sanciones cuando realicen algún incumplimiento en sus funciones o según lo que indica el reglamento interno de la empresa:

El Art.38 del reglamento interno nos indica las clases de sanciones

a) Amonestaciones:
   - La amonestación escrita será comunicada al trabajador en persona, quien deberá suscribir la recepción del documento respectivo. En caso de negativa del trabajador a suscribir o recibir el documento de la amonestación, se dejará constancia de la presentación, y la firmará en nombre del trabajador su Jefe Inmediato, con la razón de que se negó a recibirla.
   - Las amonestaciones escritas irán al expediente personal del trabajador.
   - Las amonestaciones por escrito que se realicen a un mismo trabajador por tres veces consecutivas durante un periodo de noventa días, serán consideradas como falta grave.

b) La sanción pecuniaria:

   - Esta será impuesta por el gerente de recursos humanos, de oficio o a pedido de un jefe o de cualquier funcionario de la empresa; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del gerente general y gerente de Recursos Humanos no merezca el trámite de visto bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del trabajador. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia se deberá proceder a sancionar al trabajador siguiéndole el correspondiente trámite de visto bueno.

c) La multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes casos:

1. Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes de la empresa, sean directivos, funcionarios o trabajadores.

2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico.

3. Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias, en caso de emergencia.

4. Realizar en las instalaciones de la empresa propaganda con fines comerciales o políticos.

5. Ejercer actividades ajenas a la empresa durante la jornada laboral.

6. Realizar reclamos infundados o mal intencionados.

7. No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a la empresa.

8. No observar las disposiciones constantes en cualquier documento que la empresa preparare en el futuro, cuyo contenido será difundido entre todo el personal.

9. No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control preestablecido por el departamento de Recursos Humanos.

3.5 Difusión del personal administrativo, financiero y operativo aplicar

El gerente delegará al administrador para que informe al personal que labora en las diferentes áreas administrativa, financiera y operativa para poder indicarles por escrito (mail, memorándum, afiche, etc.) a una reunión para entregar el respectivo manual de sistema de control interno la misma que indica las funciones, procedimientos del personal que pertenecen a las áreas indicadas, además se deberá firmar el documento para dar constancia de lo expuesto y entregado.

3.6 Seguimiento aplicar

El seguimiento lo realizará un delegado del gerente general la misma que pretenderá evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos el manual

de sistema de control interno, con la finalidad de cada personal de cada área cumpla con los establecido y así poder detectar desviaciones y problemas que impidan la consecución de los objetivos propuestos.

Estos controles se realizarán periódicamente la misma que se establecerá en un calendario de control, aunque inicialmente se considera que debe realizarse al menos trimestralmente y un resumen del año.

Las conclusiones de estos controles se documentarán en un registro de control y seguimiento que reflejará el grado de cumplimiento de las actuaciones realizadas y de los objetivos de calidad establecidos. Este registro se realizará de forma que se pueda obtener información inmediata sobre las posibles desviaciones o incumplimientos de las áreas administrativa, financiera y operativa.

3.7 Fecha de vigencia

El manual de sistema de control interno para la clínica oftalmológica Laser Center Visión 20/20 CLV S.A estará vigente hasta que el gerente general lo crea conveniente y a su vez si desean realizar cambios para el mejoramiento de los objetivos y metas propuestas.

3.8 Cuestionario

3.8.1 Cuestionario global

Tabla 8. Cuestionario de control interno global

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA					
LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A.					
Componentes	Toda la entidad				
Entrevistado	Sr Marcelo Troya				
Entrevistado por:	Gabriela Subía y Lorena Meneses				
Fecha:	15 de enero de 2015				
PREGUNTA	SÍ	NO	% PONDERADO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL					
¿Está definida la organización de la empresa en un reglamento debidamente aprobado?	1		5%	5	La organización cuenta con un reglamento de trabajo aparente del código de trabajo.
¿Se encuentran asignadas formalmente las responsabilidades a todos los trabajadores de la empresa?		0	5%	0	No se encuentran asignadas las responsabilidades no hay jefe de áreas.
¿Se dispone de reglamentos que normen las actividades en cada área?		0	5	0	Existe reglamento pero no todos los empleados lo conocen.
¿El personal que labora en la empresa reúne los requisitos de conocimientos y habilidades para ejecutar los trabajos de manera adecuada?	1		4	5	Falta en todas las áreas que se cumple con los requisitos de conocimiento.
¿El personal que labora en la empresa es el necesario para cumplir con las actividades?	1		4	5	
¿Se cuenta con un plan de capacitación para el personal?		0	3	0	No se tiene plan de capacitaciones

PREGUNTA	SÍ	NO	% PONDERADO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
¿Se evalúa al personal de la empresa?		0	4	0	Falta que se realiza evaluaciones.
¿Existe un código o normas de ética que deben observar los empleados y éstas son de su pleno conocimiento?		0	5	0	No existe un código.
¿Se realiza por parte de la gerencia el seguimiento o evaluación periódica el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa?		0	5	0	Tiene conocimiento pero él se encarga de lo administrativo.
RIESGO DE CONTROL					
¿Los trabajadores conocen la misión, Visión y principales objetivos de la institución?		0	3	0	La misión, visión si existe pero no de la manera formal.
¿Se ha establecido mecanismos que permitan detectar cambios en el entorno, económico, legal, político?	1		3	3	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿Se permite evaluar su gestión de los servicios que presta?		0	4	0	Si existe pero no se realiza de una manera técnica.
¿Existe un control del personal, así como reporte a recursos humanos y Contabilidad para la elaboración de los roles de pago?	1		4	4	
¿Existe control para el pago a proveedores?		0	3	0	No existe control en proveedores.

PREGUNTA	SÍ	NO	% PONDERADO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
¿Existe controles para el cobro y pago de impuestos?	1		5	5	
¿Los departamentos se administran en función de programas de trabajo que recogen los objetivos y metas a cumplir?		0	5	0	
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
¿Se generan reportes periódicos sobre sus actividades?	1		5	4	
¿Existen registros que le permitan preparar los reportes periódicos?	1		5	5	
¿Estos registros se mantienen debidamente actualizados?	1		5	5	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN					
¿Considera que los reglamentos existentes que norman las actividades de la empresa son aplicables a las funciones que realizan?	1		4	4	
¿Se emiten recomendaciones para mejorar el control de la empresa en base a las evaluaciones de la información financiera realizadas por la gerencia?		0	5	0	No se ha realizado para la toma de decisiones
¿Existen acciones de control y seguimiento para cada departamento?		0	5	0	Si existe pero no formal
			100%	45	

NIVEL DE CONFIANZA
76% - 90% BAJO 41% - 75% MODERADO 14% - 40% ALTO
NIVEL DE CONFIANZA 45% NIVEL DE RIESGO 55%

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.8.2 Cuestionario aplicado área de contabilidad

Tabla 9. Cuestionario de control interno para contabilidad

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA					
LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A.					
COMPONENTES	Contabilidad				
ENTREVISTADO	Sr Marcelo Campos				
ENTREVISTADO POR:	Gabriela Subías y Lorena Meneses				
FECHA:	15 de enero de 2015				
PREGUNTA	SÍ	NO	% PONDERADO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
AMBIENTE DE TRABAJO					
¿Se ha responsabilizado a una sola persona para el manejo de las cuentas efectivo, cheques?	1		5	5	Solo lo realiza el cajero
¿Existen asignación de funciones dentro del departamento de contabilidad?	1		5	5	
¿Existe una segregación adecuada de las funciones de autorización, venta, custodia y cobranzas?		0	4	0	
¿Las personas encargadas de contabilidad son responsables por la transacción completa?	1		5	5	
¿Existe delimitaciones de responsabilidades así como de procesos dentro del departamento?		0	5	0	

PREGUNTA	SÍ	NO	% PONDERADO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
¿Los valores recaudados a diario son ingresados directamente a bancos?	1		5	5	
¿Se elaboran conciliaciones de manera periódica?	1		5	5	
RIESGO DE CONTROL					
Los procedimientos determinan actividades de control sobre las entradas y salidas de los insumos médicos?	1		5	5	
Existen podrecimientos para la toma física de los insumos médicos?		0	5	0	
¿Existe autorización previa para la salida de cheques?		0	5	0	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿Se realiza un análisis por parte del director del departamento para evitar los riesgos?		0	5	0	
¿Se revisan las facturas, precios, cálculos y cotejos con las órdenes de compra y notas de recepción?	1		5	5	
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
¿Existe información en todos los niveles del departamento?		0	5	0	
¿Existe información de los Estados Financieros?	1		5	5	
¿Es utilizada la información como herramientas de supervisión?	1		5	5	

MONITOREO Y SUPERVISIÓN					
¿Existe un monitor continuo por parte de la administración?	1		5	5	
¿Se ha dado una evaluación financiera por parte del contador?	1		5	5	
			100	70	

NIVEL DE CONFIANZA

76% - 90%BAJO
41% - 75% MODERADO
14% - 40%ALTO

NIVEL DE CONFIANZA
70%
NIVEL DE RIESGO
30%

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.8.3 Cuestionario aplicando compras

Tabla 10. Cuestionario de control interno aplicando a compras

CLINICA OFTALMOLÓGICA					
LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A.					
COMPONENTES	Compras				
ENTREVISTADO	Sr. José Farías				
ENTREVISTADO POR:	Gabriela Subías y Lorena Meneses				
FECHA:	15 de enero de 2015				
PREGUNTA	**SÍ**	**NO**	**% PONDERADO**	**CALIFICACIÓN**	**OBSERVACIÓN**
AMBIENTE DE TRABAJO					
El departamento cuenta con un reglamento debidamente aprobado para el manejo de las compras?		0	5	0	
Antes de pagar cualquier factura o comprobante. ¿Se revisa que se haya cumplido con las políticas o disposiciones administrativas para este trámite?	1		5	5	
¿El departamento maneja comprobantes de egresos para la realización de sus transacciones?	1		5	5	
Existen políticas que se relacionen con los proveedores?		0	5	0	
¿Se archivan de manera adecuada los documentos que demuestren el pago de obligaciones a terceros?		0	5	0	No tenemos cuenta de terceros
Los procedimientos incluyen actividades de control independientes sobre las existencias físicas.	1		5	5	

RIESGO DE CONTROL					
¿Se preparan solicitudes de compra?		0	3	0	
Existe algún método para la selección de proveedores?		0	5	0	
¿Se piden cotizaciones a los proveedores para realizar las compras adecuadas?		0	5	0	
¿Se evita firmar cheques en blanco, al portador o a la vista?	1		5	5	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿Las órdenes de compra están debidamente autorizadas?	1		5	5	
¿Existen controles adecuados para controlas las compras realizadas?	1		5	5	
¿En los cheques se realiza la verificación de cifras y números antes de su firma?	1		5	5	
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
¿Se genera reportes sobre las compras realizadas?	1		5	5	
¿Existen registros que le permiten preparar los reportes?		0	4	0	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN					
¿Existe una persona nombrada responsable de realizar las compras?		0	4	0	
¿Se requiere de una autorización previa para realizar la compra?	1		5	5	
			100	45	

NIVEL DE CONFIANZA
76% - 90%BAJO
41% - 75% MODERADO
14% - 40%ALTO
NIVEL DE CONFIANZA
45%
NIVEL DE RIESGO
55%

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.8.4 Cuestionario aplicando ventas

Tabla 11. Cuestionario de control interno aplicando a ventas

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA					
LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A.					
COMPONENTES	Ventas				
ENTREVISTADO	Sra. Denise Burgos				
ENTREVISTADO POR:	Gabriela Subías y Lorena Meneses				
FECHA:	15 de enero de 2015				
PREGUNTA	**SÍ**	**NO**	**% PONDERADO**	**CALIFICACIÓN**	**OBSERVACIÓN**
AMBIENTE DE TRABAJO					
El departamento cuenta con un reglamento debidamente aprobado para el manejo de las ventas?		0	5	0	
¿El departamento maneja comprobantes de ingresos para la realización de sus transacciones?		0	5	0	
¿La empresa cuenta con una política para los convenios?		0	5	0	
¿Existe redición de cuentas internas dentro del departamento en lo que se refiere a las ventas?	1		5	5	
RIESGO DE CONTROL					
¿Se verifica que se emitan las facturas correctamente según la normativa contable?	1	0	5	5	
¿Se emiten historias clínicas adecuadamente?	1	0	5	5	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿Existe algún medio que autorice y controle el servicio prestado?		0	4	0	
¿Existen controles adecuados para el registro del impuesto al valor agregado?	1		3	4	

PREGUNTA	SÍ	NO	% PONDERADO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
¿Se deposita el dinero de las ventas en el banco al final del día?	1		5	5	
¿Se realizan respaldos diarios de la información contable generada durante el transcurso del día?	1		5	5	
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
¿Se genera reportes periódicos sobre las ventas realizadas?	1		5	5	
¿Existen registros que le permiten adecuados para el cruce de las ventas realizadas en el día?	1		5	5	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN					
¿Se controla las ventas en el sistema contable diariamente?	1		5	5	
			100	44	

NIVEL DE CONFIANZA

76% - 90%BAJO
41% - 75% MODERADO
14% - 40%ALTO
NIVEL DE CONFIANZA
44%
NIVEL DE RIESGO
56%

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.8.5 Cuestionario para inventarios

Tabla 12.Cuestionario de control interno inventarios

CLINICA OFTALMOLÓGICA					
LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A.					
COMPONENTES	Inventarios				
ENTREVISTADO	Sr. Andrés Vallejo				
ENTREVISTADO POR:	Gabriela Subías y Lorena Meneses				
FECHA:	15 de enero de 2015				
PREGUNTA	**SÍ**	**NO**	**% PONDERADO**	**CALIFICACIÓN**	**OBSERVACIÓN**
AMBIENTE DE TRABAJO					
El departamento cuenta con un manual debidamente aprobado para el manejo de inventarios?		0	5	0	No cuenta con ningún manual
¿Se realizan constataciones físicas periódicas?	1	5	5		
¿Existe una persona asignada para bodega?		0	5	0	No hay una persona designada
RIESGO DE CONTROL					
¿Existe una segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro?		0	5	0	
¿Se registran diariamente los movimientos de los inventarios de la entidad?	1		5	5	
¿Existe un control sobre el máximo y el mínimo de insumos de medicina?	1		5	5	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿Se ha adoptado algún método de valoración de inventarios para los insumos de medicina?	1		5	5	

PREGUNTA	SÍ	NO	% PONDERADO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
¿Se realizan controles para verificar el producto en cuanto al precio y calidad?	1		5	5	
¿Se registran como inventarios la compra de otros insumos?	1		4	5	
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
¿Se preparan reportes de recepción de los insumos?	1		5	5	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN					
¿Existe una custodia física adecuada de los inventarios?	1		5	5	
¿Se ha tomado acciones por faltantes entre el informe y el físico de insumos?		0	5	0	
¿Existe procedimientos claramente establecidos para identificar faltantes en los insumos?		0	5	0	
			100%	35	

NIVEL DE CONFIANZA

76% - 90%BAJO
41% - 75%MODERADO
14% - 40% ALTO
NIVEL DE CONFIANZA
35%
NIVEL DE RIESGO
65%

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.8.6. Cuestionario para recursos humanos

Tabla 13. Cuestionario de control interno Recursos Humanos

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA					
LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A.					
COMPONENTES	Recursos Humanos				
ENTREVISTADO	Sr Marcelo Troya				
ENTREVISTADO POR:	Gabriela Subías y Lorena Meneses				
FECHA:	15 de enero de 2015				
PREGUNTA	**SÍ**	**NO**	**% PONDERADO**	**CALIFICACIÓN**	**OBSERVACIÓN**
AMBIENTE DE TRABAJO					
¿Existe descripciones formales o informales del puesto de trabajo o funciones a cumplir?	1		5	5	
¿Existe algún proceso de reclutamiento para requerimiento del personal?		0	5	0	No se existe un proceso de reclutamiento
¿La honestidad y a ética prevalecen en las políticas establecidos para el trato con los trabajadores?	1		5	5	
¿Se analizan los conocimientos y habilidades requerida para realizar los trabajos adecuados?		0	5	0	Solo cuando es puesto administrativo
¿Se han implementado las políticas y procedimientos para la contratación, formación de los trabajadores?		0	5	0	No existen políticas

PREGUNTA	SÍ	NO	% PONDERADO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
RIESGO DE CONTROL					
¿Existen mecanismos para dar a conocer los objetivos de la entidad a los trabajadores?		0	3	0	Se lo hace a través de reuniones.
¿Existen mecanismos para detectar y reaccionar ante el cambio de nuevo personal que puede tener un efecto importante dentro de la empresa y que consecuentemente requieran la atención de la alta dirección?	1		5	5	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿Se encuentran establecidos el rendimiento en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas?		0	5	0	
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
¿Existe registro que le permiten preparar los informes periódicos en cuanto al desempeño del personal?		0	4	0	
¿Se comunica con eficiencia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control?	1		5	5	
¿Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?	1		5	5	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN					
¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?		0	5	0	No realizan seguimientos

PREGUNTA	SÍ	NO	% PONDERADO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
¿Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con el código de conducta de la entidad?		0	5	0	No hay seguimiento si se cumple
			100	25	

NIVEL DE CONFIANZA

76% - 90%BAJO
41% - 75% MODERADO
14% - 40% ALTO

NIVEL DE CONFIANZA
25%
NIVEL DE RIESGO
54%

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.8.6 Cuestionario de área médica

Tabla 14. Cuestionario de control interno global

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA					
LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A.					
COMPONENTES	Área médica				
ENTREVISTADO	Dr. Rubén Landázuri				
ENTREVISTADO POR:	Gabriela Subías y Lorena Meneses				
FECHA:	15 de enero de 2015				
PREGUNTA	**SÍ**	**NO**	**% PONDERADO**	**CALIFICACIÓN**	**OBSERVACIÓN**
AMBIENTE DE TRABAJO					
¿Existe descripciones formales o informales del puesto de trabajo o funciones a cumplir?		0	5	0	
¿Existe algún proceso de reclutamiento para requerimiento del personal médico?	1		5	5	Si realizan un buen reclutamiento médico
¿La honestidad y a ética prevalecen en las políticas establecidos para el trato médico?	1		5	5	
¿Se analizan los conocimientos y habilidades requerida para realizar los trabajos adecuados en la parte médica?	1		5	5	
RIESGO DE CONTROL					
¿Existen mecanismos para dar a conocer los objetivos de la entidad a los médicos?		0	5	0	No existe un mecanismo
ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿Se encuentran establecidos el rendimiento en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas?		0	5	0	
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
¿Existe un control de documentación para el pago al personal médico?	1		5	5	

PREGUNTA	SÍ	NO	% PONDERADO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
¿Se comunica con eficiencia al personal médico las tareas y responsabilidades de control?	1		5	5	
¿Están establecidos los canales de comunicación para que el personal médico pueda informar sobre posibles irregularidades?		0	5	5	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN					
¿Las cirugías establecidas por los médicos son controladas por un supervisor técnico?	1		5	5	
¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?	1		5	5	
¿Periódicamente se verifica si el personal médico cumple con los conocimientos técnicos de su carrera médica?	1		5	5	
			100	45	

NIVEL DE CONFIANZA 76% - 90%BAJO 41% - 75% MODERADO 14% - 40%ALTO NIVEL DE CONFIANZA 45% NIVEL DE RIESGO 55%

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.8.7 Análisis de los resultados de los cuestionarios aplicados

Tabla 15. Análisis de nivel de confianza y riesgo de las áreas

	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
Contabilidad	70	30
Compras	45	55
Ventas	44	56
Inventario	35	65
Recursos Humanos	25	54
Operativo	45	55
Total	264	315
Porcentaje	44	52,5
	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
	76% - 90%	Bajo
	41% - 75%	Moderado
	14% - 40%	Alto

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

Según los resultado obtenidos en el cuestionario aplicados las áreas de contabilidad, compras, ventas, administrativo y operativo se tiene un nivel de confianza 44% resultados obtenidos y un nivel de riesgo de 52.5% dando un riesgo moderado.

Se obtiene este resultado debido a que el departamento de operativo, ventas, compras, contabilidad maneja controles no formales y esto no permite una adecuada segregación en los procesos que se realizan.

Los departamentos tienen un problema de que no existe un manual de control que determine como se debe llevar las funciones en estas áreas.

Debilidades encontradas:

- Falta de un manual de control interno y políticas específicas para las áreas.
- No existen planes de capacitación para el personal.
- La gerencia no está al tanto de los movimientos de las actividades de la empresa ya que hay ausencia por parte del mismo.

3.9 Procedimiento de atención médica propuesta

Tabla 16. Procedimiento de atención médica propuesta

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN MÉDICA

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
1	Recepcionista	Genera la historia clínica ingresando: • Nombres y apellidos • Dirección donde viven • Teléfono • Correo • Edad	Historia clínica.
2	Recepcionista	Envía a cancelar a recaudación.	Solicita al paciente su pago.
3	Recaudación	Recibe la orden de pedido al paciente.	Documentos IESS, ISSFA y Ecuasanitas.
4	Recaudación	Cobra al paciente.	Factura u orden de atención.
5	Recepcionista	Recibe la factura u orden e atención.	Factura u orden de atención
6	Médico	Revisa al paciente.	Historia clínica.
7	Médico	Emite el diagnóstico.	Diagnóstico.
8	Médico	Si es leve envía la paciente a la consulta o al examen.	

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
9	Médico	No es leve y es grave envía al paciente a planificaciones de cirugía.	Orden de pedido.
10	Asistente administrativo	Recibe la orden del médico.	Orden de pedido.
11	Asistente administrativo	Realiza la legalización.	Legalización.
12	Asistente administrativo	Envía la documentación al paciente para el cobro.	Legalización.

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.9.1 Propuesta de flujograma procedimientos de atención médica

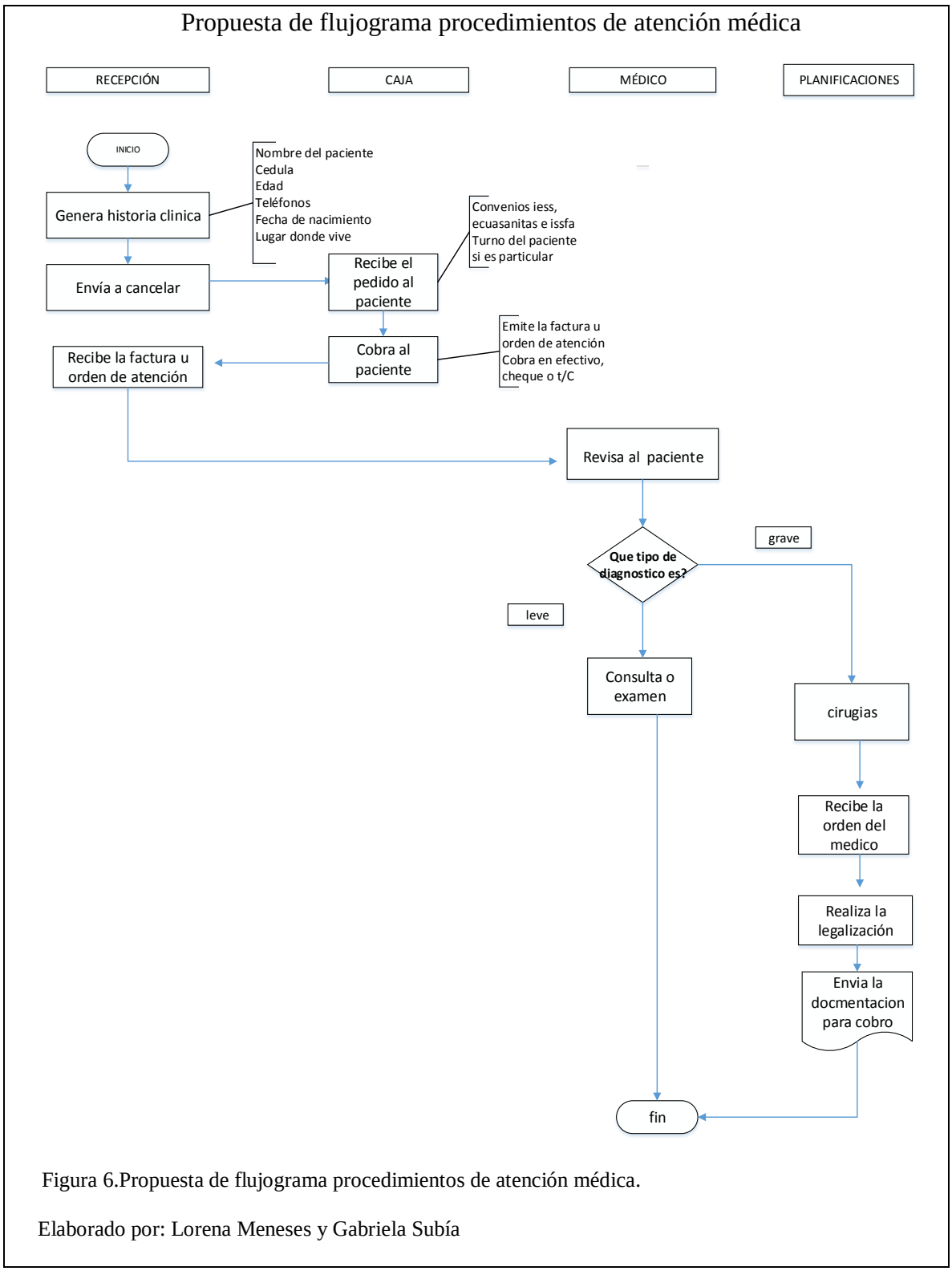


Figura 6.Propuesta de flujograma procedimientos de atención médica.

Elaborado por: Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.10. Procedimientos de ventas propuestas

Tabla 17. Procedimiento de ventas propuesto

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A PROCEDIMIENTO DE VENTAS

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
1	Recaudación	Recibe la documentación y la legalización de cirugía.	Legalización.
2	Recaudación	Verifica que este correcta la documentación y la legalización con las firmas de responsabilidad y los datos correspondientes.	Legalización.
3	Recaudación	Ingresa los datos al sistema de historias clínica Trelan (sistema historias clínicas).	Historia clínica.
4	Recaudación	Verifica si es nuevo o ya está en el sistema.	Sistema.
5	Recaudación	Crea los datos del paciente • Nombres completos • Edad • Dirección • Mail • Teléfonos	Sistema.
6	Recaudación	Genera la historia clínica.	Historia clínica.
7	Recaudación	Emite la factura.	Factura.

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
8	Recaudación	Verifica que el pago sea a crédito o al contado.	Pago.
9	Recaudación	Deposita los valores de la caja.	Papeleta de depósito.
10	Recaudación	Emite el reporte y entrega los depósitos.	Depósitos y reporte.

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.10.1 Propuesta de flujograma de procedimiento de ventas

Propuesta de flujograma de procedimiento de ventas

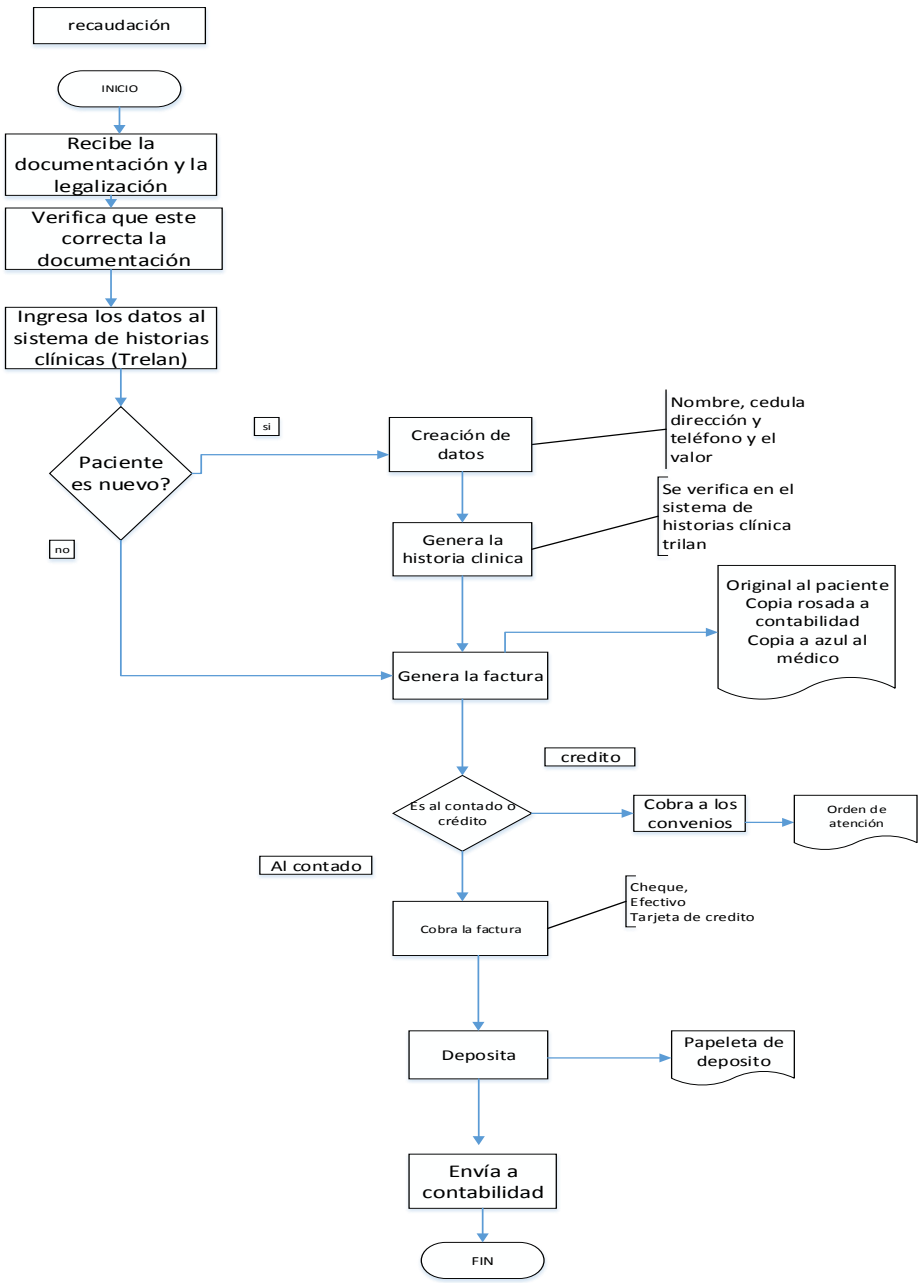


Figura 7. Propuesta de flujograma de procedimientos de ventas

Elaborado por: Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.11. Procedimiento de cierre de caja recaudadora propuesta

Tabla 18. Procedimiento de cierre de caja recaudadora propuesta

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A PROCEDIMIENTO DE CIERRE DE CAJA RECAUDADORA

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
1	Cajero	Realiza el conteo del dinero y comprueba la veracidad de los billetes y monedas recaudadas.	
2	Cajero	Revisa que los documentos de ventas y el dinero recaudado.	Reporte de facturación.
3	Cajero	Verificar que la secuencia de los comprobantes de ventas y sumatoria de los valores impresos.	Comprobantes de venta.
4	Cajero	Genera un reporte de ventas para el cuadre de la caja.	Reporte.
5	Cajero	Realiza la respectiva papeleta de depósito.	Papeletas.
6	Cajero	Distribuye los paquetes de dinero con las papeletas de depósito en la caja fuerte adjuntando: Facturas, reporte de ventas, notas de crédito, retenciones, voucher.	Documentos.

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
7	Asistente contable	Recibe el informe de ventas por (parte del encargado de caja) con los respectivos depósitos	Informe
8	Asistente contable	Ingresa los depósitos al sistema contable y verifica si no existe faltantes	Facturación
9	Asistente contable	Archiva los comprobante de venta y los depósitos	Carpeta

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.11.1 Propuesta de flujograma de procedimiento de cierre de caja recaudadora

Propuesta de flujograma de procedimiento de cierre de caja recaudadora

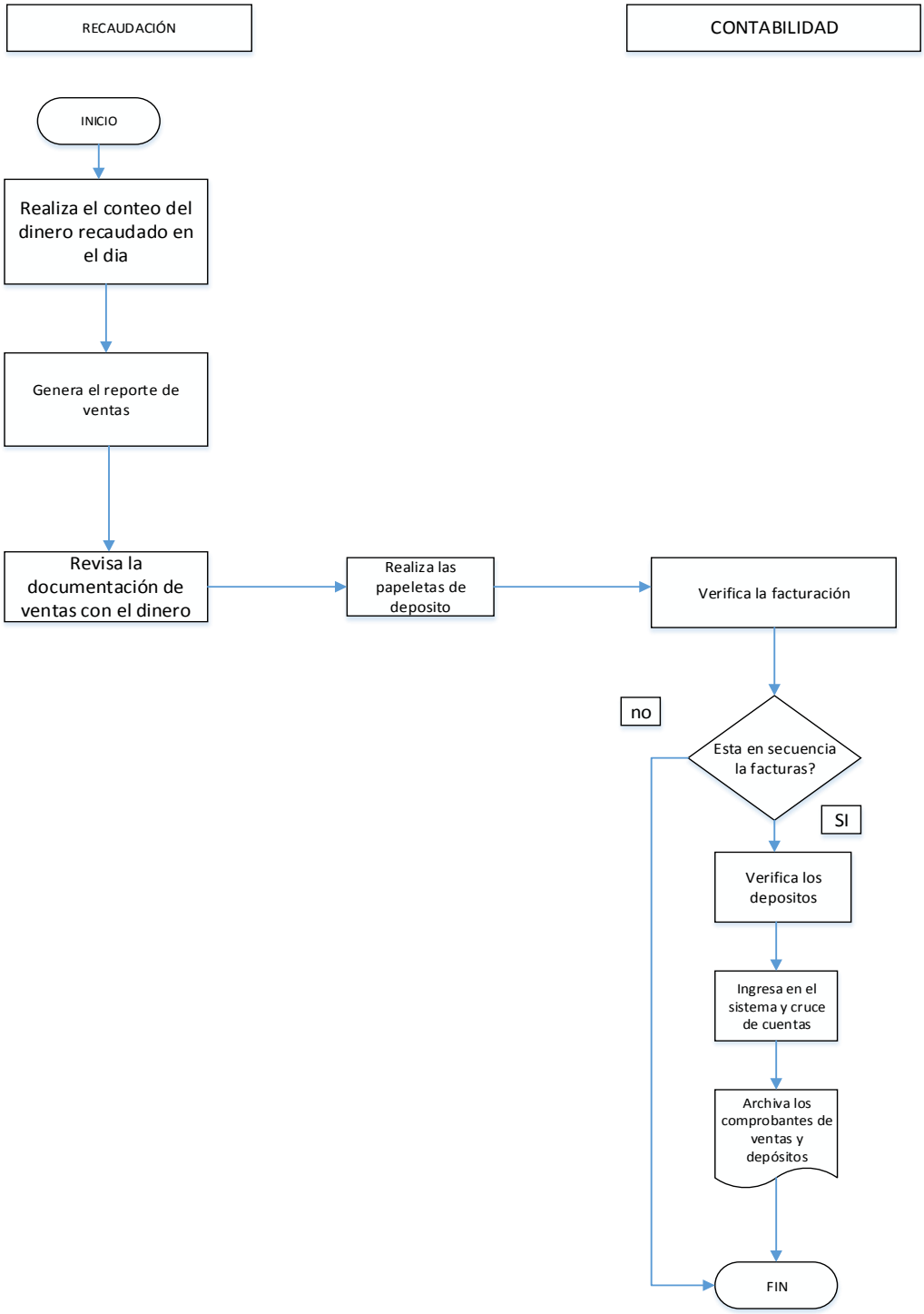


Figura 8. Propuesta e flujograma de procedimientos d cierre de caja recaudadora

Elaborado por: Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.12Procedimientode compras propuesta

Tabla 19. Procedimiento de compras propuesta

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
1	Asistente administrativo	Identifica la necesidad de la compra.	Cotizaciones.
2	Asistente administrativo	Constata que sea necesaria la compra.	Físico.
3	Asistente administrativo	Solicita autorización correspondiente de la mercadería que necesita las diferentes áreas.	Solicitud mail o vía telefónica.
4	Administrador	Autoriza que se realice la compra.	Autorización.
6	Asistente Contable	Verificara que la factura este con los datos de la empresa correcto, los valores a pagar, fecha de autorización del SRI, fecha de caducidad y que este pre enumerado.	Factura.
7	Asistente contable	Registrará la factura en el sistema contable.	Asiento contable.
8	Asistente contable	Elabora la respectiva retención que corresponde al proveedor.	Factura y retención.
9	Asistente contable	Imprime el diario contable y el comprobante de retención.	Comprobante de retención.
10	Asistente contable	Solicita la aprobación de pagos a proveedores.	Mail.

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
11	Administrador	Aprueba el pago para los proveedores.	
12	Asistente contable	Se emite el cheque correspondiente.	Cheque
13	Asistente contable	Cancela a los proveedores el cheque y entrega la retención correspondiente.	Firmas
14	Asistente contable	Recibe y archiva los egresos en secuencia.	Egresos

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.12.1 Propuesta de flujograma de procedimiento de compras

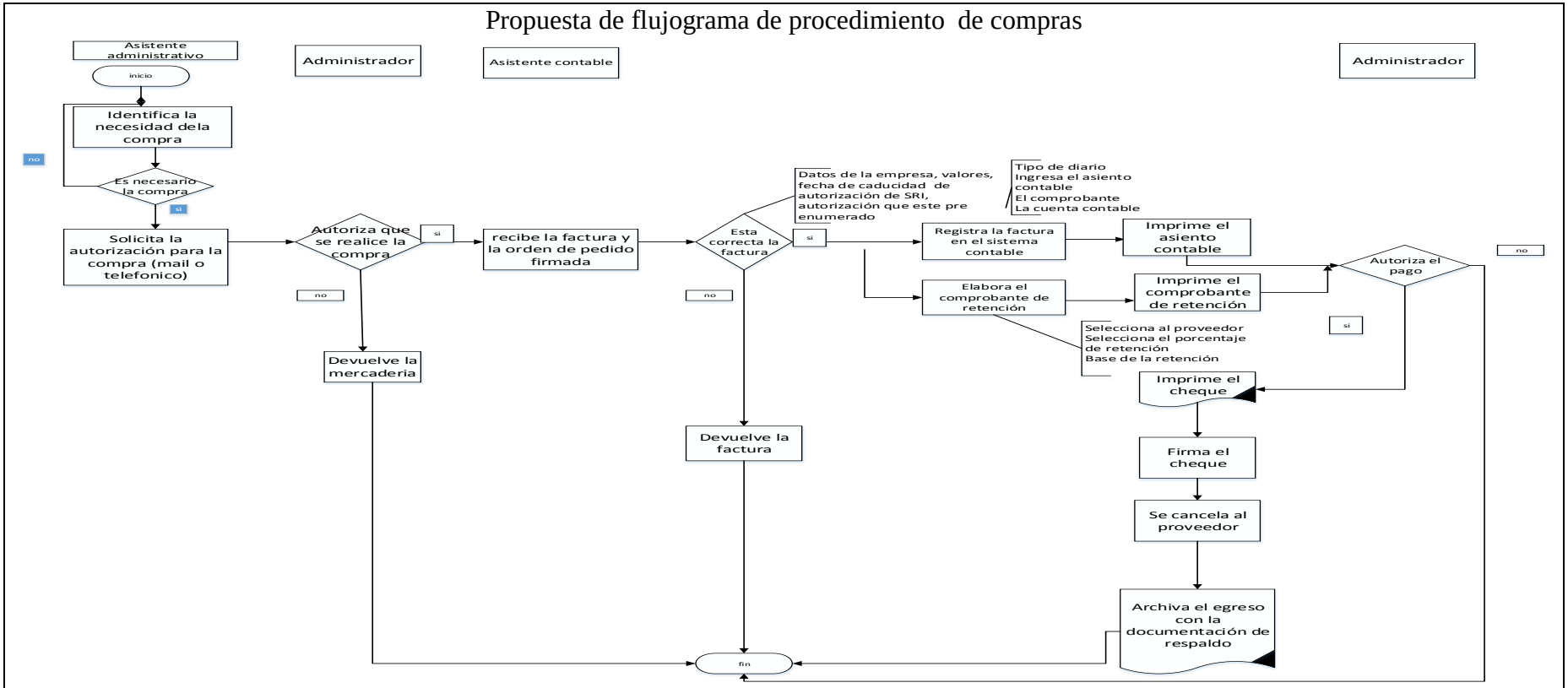


Figura 9. Propuesta de flujograma de procedimiento de compras

Elaborado por: Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.13. Procedimiento de pago a proveedores propuesta

Tabla 20. Procedimiento de pago a proveedores propuesta

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A PROCEDIMIENTO PAGO APROVEEDORES

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
1	Asistente contable	Entrega un reporte de la lista de proveedores vencidos.	Informe.
2	Contador	Verifica el reporte que este correcto.	Reporte.
3	Contador	Verifica en la cuenta bancaria que haya presupuesto para cancelar.	Vía mail o conciliación bancaria.
4	Contador	Autoriza el pago correspondiente a los proveedores.	Autorización.
5	Asistente contable	Se emite el cheque correspondiente.	Cheque.
6	Contador	Verifica los egresos con la documentación de respaldo (factura, retención etc.) para el cheque.	Egresos, facturas.
7	Gerente	Firma correspondiente de los cheques.	Cheque.
8	Asistente contable	Cancela al proveedor el cheque y entrega la retención correspondiente.	Cheque y retención.
9	Asistente contable	Recibe y archiva los egresos en secuencia.	Egresos.

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.13.1 Propuesta de flujograma de procedimiento de pago de proveedores

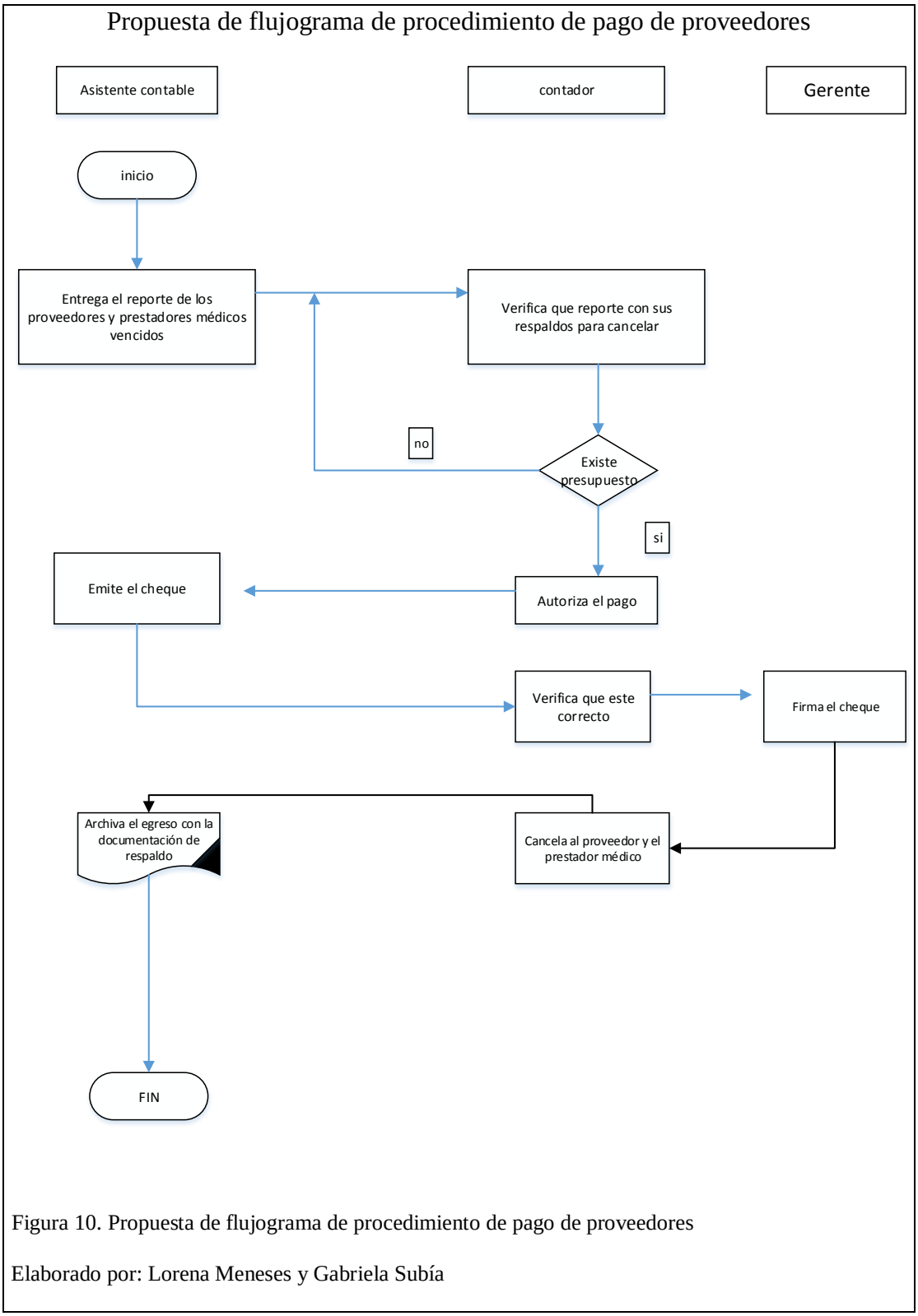


Figura 10. Propuesta de flujograma de procedimiento de pago de proveedores

Elaborado por: Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.14 procedimientos de pago honorarios médicos propuesta

Tabla 21. Procedimientos de pago honorarios médicos propuesta

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A PROCEDIMIENTOS PAGO HONORARIOS MÉDICOS

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
1	Médico	Entrega un informe de los pacientes de convenios y particulares atendidos en la semana.	Informe.
2	Asistente contable	Recibe la documentación de los pacientes atendidos por el médico.	Documentación cotización.
3	Asistente contable	Verifica en el sistema contable con el informe entrega por el médico.	Cotizaciones.
4	Asistente contable	Separa por consultas y cirugías de convenios y particulares.	Informe.
5	Asistente contable	Solicita la factura correspondiente para el pago.	Orden de pedido.
6	Asistente contable	Receptara la factura revisando fechas de autorización del SRI, fecha de caducidad y número de autorización que este pre enumerado y en secuencia.	Factura.

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
7	Asistente contable	Adjuntará en la factura el informe de los pacientes atendidos en la semana.	Factura
8	Asistente contable	Ingresara la factura e emitirá la respectiva retención que corresponde al prestador médico.	Factura y retención.
9	Asistente contable	Recibe la lista y orden para emitir el cheque correspondiente.	Informe.
10	Contador	Recibirá los egresos con los respectivos cheques y documentación que respalda.	Egresos, facturas.
11	Gerente	Revisión y firma de los cheques.	Cheque.
12	Contador	Recibe y entrega los cheques firmados.	
13	Asistente contable	Cancela a los médicos el cheque y entrega la retención correspondiente.	Cheque.
14	Asistente contable	Recibe y archiva los egresos en secuencia.	Egresos.

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.14.1 Propuesta de flujograma de honorarios médicos

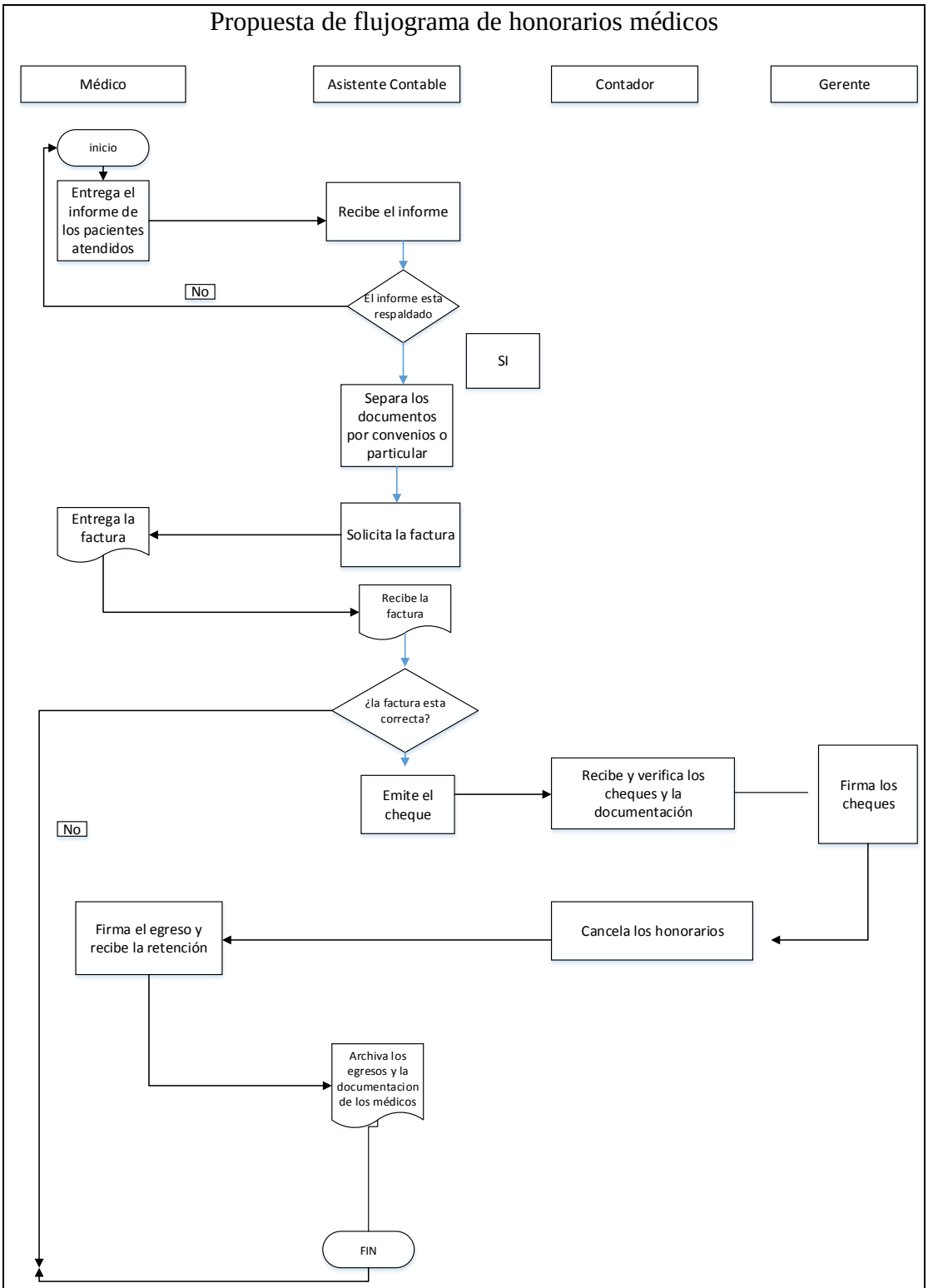


Figura 11.Propuesta de flujograma de honorarios médicos

Elaborado por: Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.15. Procedimientos de entrega de insumos médicos propuesta

Tabla 22. Procedimientos de entrega de insumos médicos propuesta

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A PROCEDIMIENTOS DEINSUMOS MÉDICOS

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
1	Bodeguero	Solicita insumos de acuerdo a la necesidad.	Orden de Compra.
2	Bodeguero	Revisa la base de proveedores y solicita un mínimo de 3 cotizaciones.	Cotización.
3	Bodeguero	Analiza los mejores precios y condiciones de entrega y formas de pago, para solicitar la aprobación de la compra.	Análisis comparativo de proveedores.
4	Administrador	Revisa el Análisis comparativo de proveedores para aprobar la compra.	Orden de Compra Aprobada.
5	Proveedor	Entrega los insumos médicos.	Factura.
6	Bodeguero	Recepta los insumos médicos, y verifica la entrega.	Orden de Compra – Factura.
7	Bodeguero	Registra en la kárdex.	Kárdex y factura.
8	Bodeguero	Realiza el respectivo inventario.	Cotizaciones.

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
9	Bodeguero	Controla la fecha de caducidad del producto y el stock.	Informe de vencimiento de producto
10	Bodeguero	Da de baja al insumo medico cuando ya es utilizado.	Orden de pedido de cambio a proveedor.
11	Bodeguero	Entrega de insumos médico para cada cirugía.	Entrega de insumos médicos
12	Enfermera	Devolución de insumos médicos no utilizados.	Reingreso de bodega
13	Bodeguero	Reingresa los insumos médicos al inventario.	Kárdex

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.15.1. Propuesta de flujograma de procedimientos de insumos médicos

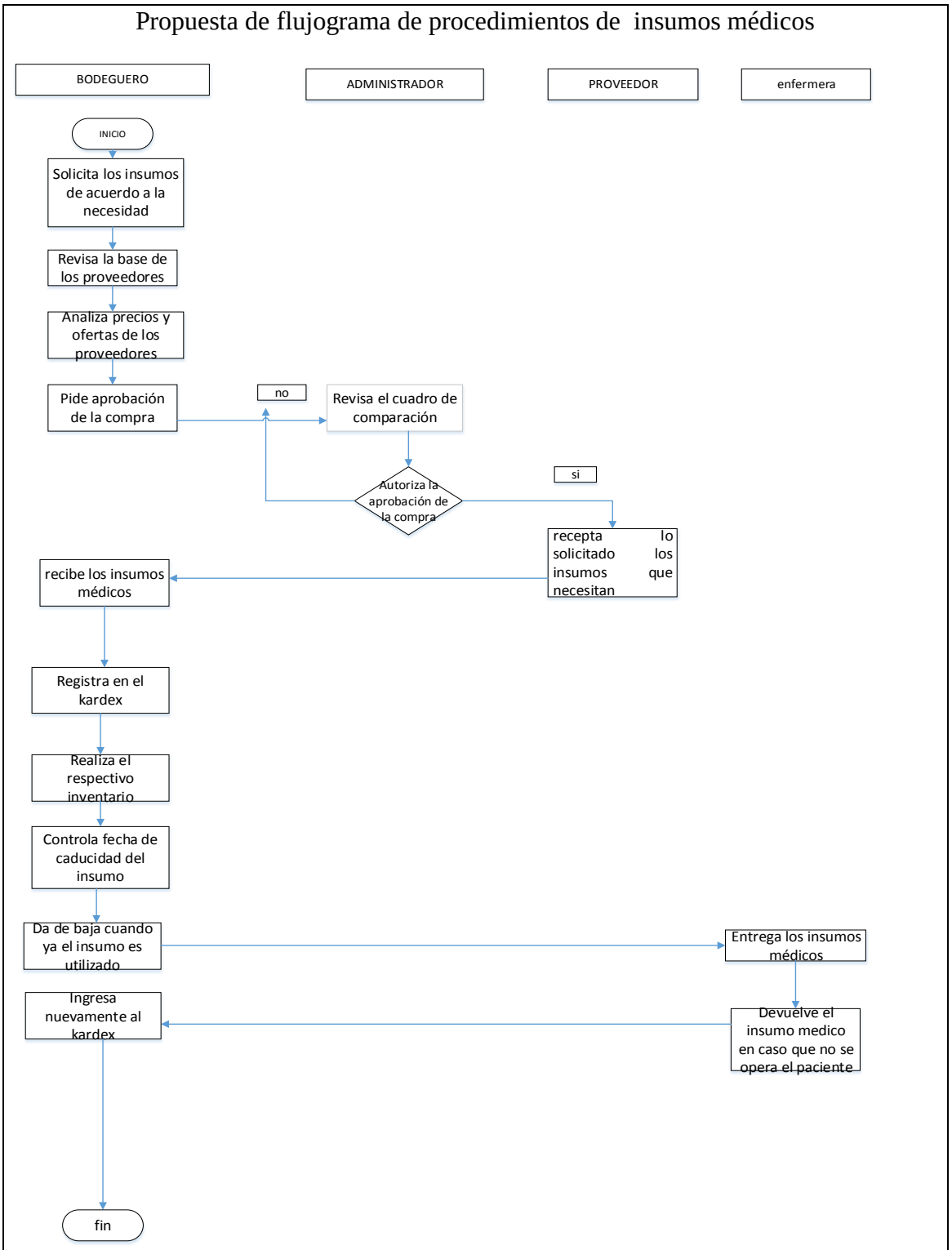


Figura 12. Propuesta de flujograma de procedimientos de insumos médicos

Elaborado por: Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.16. Procedimiento de nómina selección del personal propuesta

Tabla 23. Procedimiento de nómina selección del personal propuesta

CLÍNICA OFTALMOLOGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A PROCEDIMIENTOSELECCIÓN DEL PERSONAL

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
1	Administrador	Informar el requerimiento de la persona.	Requisito del personal.
2	Administrador	Convoca la necesidad de personal.	Comunicado.
3	Administrador	Verifica si hay presupuesto para contra nuevo personal.	
4	Administrador	Recepta las carpetas adecuadas para el puesto de trabajo.	Solicitud de empleo y Curriculum.
5	Administrador	Realiza entrevista inicial.	Entrevista.
6	Administrador	Selecciona el postulante e indica la fecha de prueba.	
7	Administrador	Se aplica las pruebas respectivas al aspirante.	Pruebas y conocimientos.
8	Administrador	Selección de mejores resultados.	
9	Gerente	Segunda entrevista.	Entrevista.

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
10	Administrador	Se toma la decisión de contratar al personal seleccionado.	
12	Contador	Realiza el respectivo contrato y aviso de entrada al IESS.	Contrato y aviso de entrada.
13	Contador	Legaliza el contrato en el MRL.	Contrato y aviso de entrada firmada.
14	Asistente Contable	Archiva la documentación del personal seleccionado.	Documentos personales.

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.16.1. Propuesta de flujograma de procedimiento de selección del personal y prestadores médicos

Propuesta de flujograma de procedimiento de selección del personal y prestadores médicos

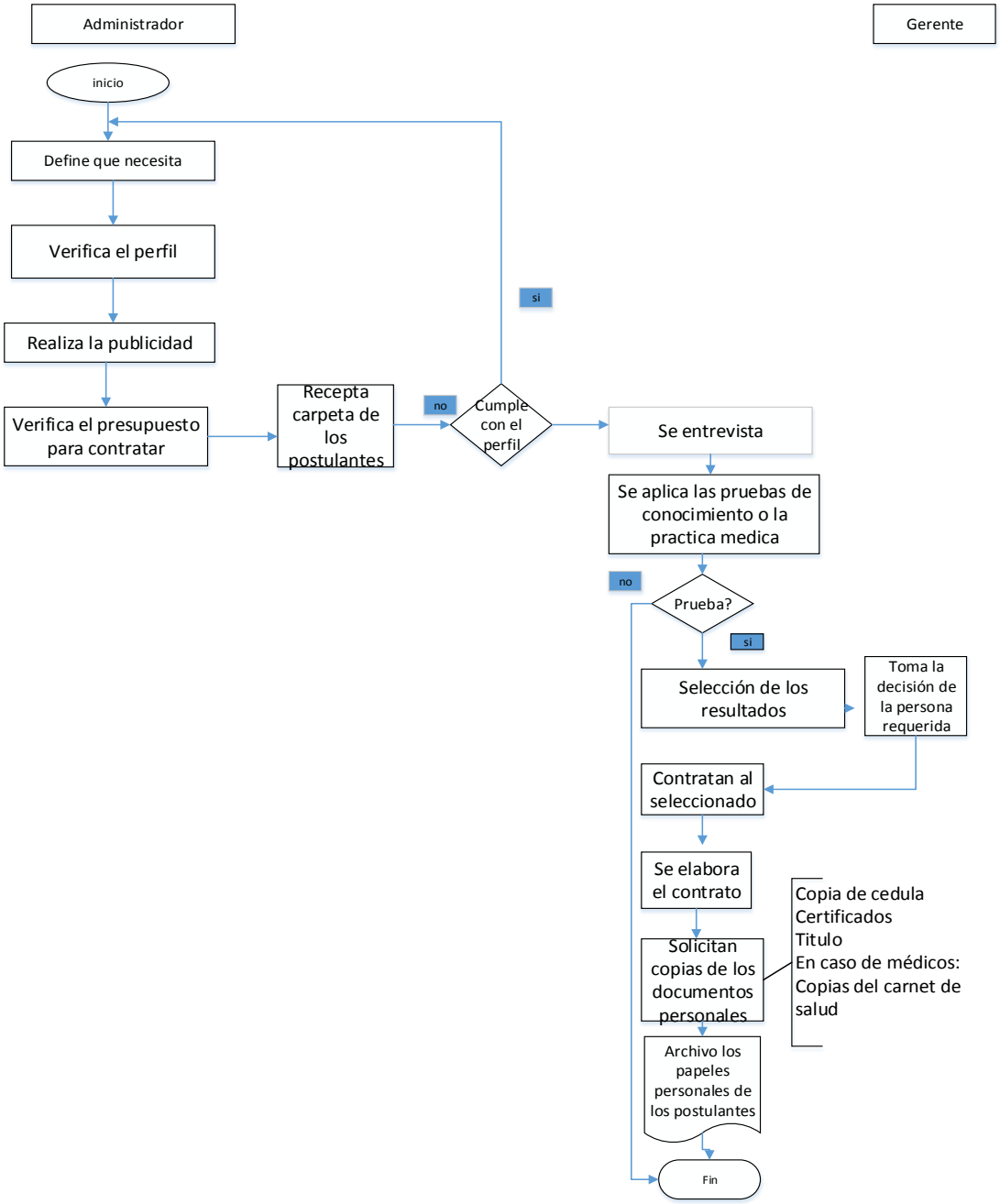


Figura 13. Propuesta de flujograma de procedimiento de selección del personal y prestadores médicos

Elaborado por**:** Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.17. Procedimiento de elaboración y cálculo del rol de los pagos propuesta

Tabla 24. Procedimiento de elaboración y cálculo del rol de los pagos propuesta

CLÍNICA OFTALMOLOGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN Y CÁLCULO DE LROL DE PAGOS

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
1	Asistente Contable	Revisión de asistencia mensual por medio del reloj biométrico.	Reloj.
2	Asistente Contable	Verifica la documentación, descuentas, comisiones y horas extras de los empleados.	Memos y oficios.
3	Asistente Contable	Realiza el rol general y roles individual.	Rol.
4	Contador	Revisa los roles de pago y verifica los valores a ser cancelados.	
5	Administrador	Autoriza los pagos de nómina.	Firma de autorización.
6	Asistente contable	Imprime el rol individual y general.	Roles.
7	Asistente contable	Realiza los respectivos cheques y egresos.	Comprobante de egreso y cheque.
8	Gerente	Firma los cheques de la nómina.	Cheque, roles.
9	Contador	Cancela los respectivos sueldos a los empleados.	

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Documento de trabajo
10	Asistente Contable	Realiza el respectivo asiento contable.	Asiento contable.
11	Asistente contable	Archiva los egresos con los respectivos respaldos.	

Nota: elaborado por Lorena Meneses y Gabriel Subía

3.17.1 Propuesta de flujograma de procedimientos de elaboración y cálculo del rol de pagos

Propuesta de flujograma de procedimientos de elaboración y cálculo del rol de pagos

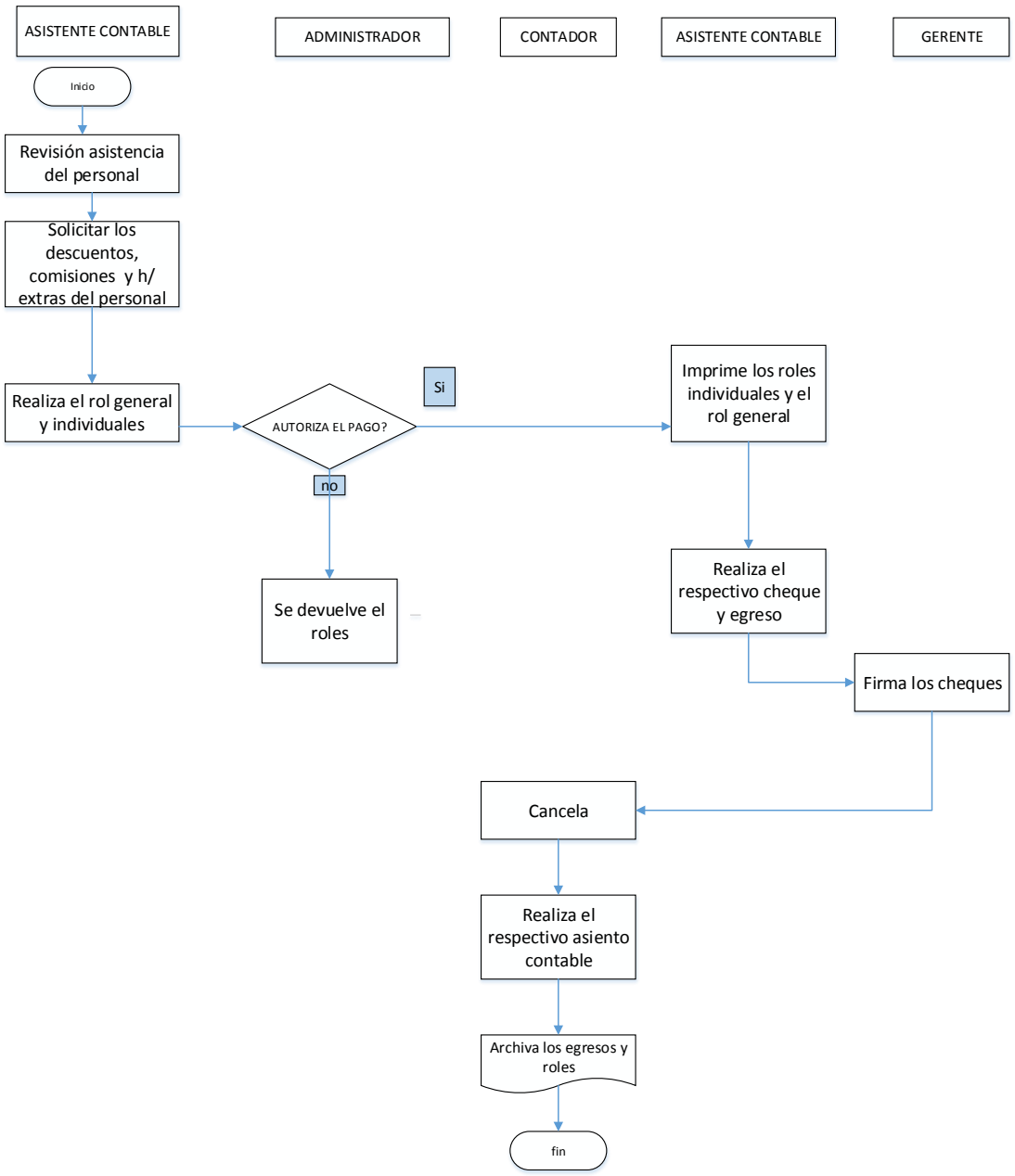


Figura 14.Propuesta de flujograma de procedimientos de elaboración y cálculo del rol de pagos

Elaborado por: Lorena Meneses y Gabriela Subía

3.18. Manual de funciones

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A DEPARTAMENTO FINANCIERO MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.-Datos de identificación:

Cargo:	Contador
Departamento:	Financiero
Supervisado por:	Administrador

2.- Descripción del cargo:

Realizar el registro contable de las actividades económicas de la clínica, de acuerdo a los principios, procedimientos y normativa contable vigente; con el objetivo de brindar información económica razonable, para fines internos como externos, dando cumplimiento a las obligaciones con los entes de control.

2.1.1 Funciones y tareas

- Es el encargado de supervisar y controlaren el área contable las operaciones realizadas por la asistente contable, con quien trabaja en equipo, con el objeto de llevar una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.
- Entregar la información contable de la empresa Láser Center, en base a la observancia de las normas internacionales de estados financieros, elaboración de informes contables, distribución de gastos por departamentos.
- Será el responsable de emitir periódicamente y en el plazo establecido las declaraciones de impuestos al S.R.I., las mismas que serán subidas al portal una vez constatadas las cifras de sus respectivos documentos de soporte, que son responsabilidad del asistente contable.
- Revisión y firma de roles de pagos.
- Revisión y comprobación de cuentas corrientes de la empresa.
- Supervisará el registro diario de operaciones en el sistema, emisión de retenciones, reporte de ventas, compras, caja y bancos. Verificará la emisión de declaraciones de impuestos.

- Realización de ajustes y demás transacciones contables para emisión de los estados financieros.
- Análisis de balances y revisión de cuentas contables para la toma de decisiones.

3.-Perfil básico

- Educación mínima requerida: ingeniero o licenciado en contabilidad, auditoria y finanzas
- Año de experiencia: 2 años
- Cursos realizados: computación, sistemas contables, etc.

4.- Valores:

- Capacidad de liderazgo
- Honesto y perseverantes
- Buena relación con sus compañeros

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A DEPARTAMENTO FINANCIERO MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.-Datos de identificación:

Cargo:	Asistente contable
Departamento:	Financiero
Supervisado por:	Contador

2.- Descripción del cargo:

Se considera como el puesto operativo del área contable de la Clínica, es el encargado de registrar todas las operaciones contables de la empresa. Reportará la información requerida al contador general.

2.1.1 Funciones y tareas

- Recepción de facturas autorizadas.
- Registro de las adquisiciones de la empresa, en el sistema Fénix.
- Revisión de la factura, verificación de cumplimiento de los requisitos del reglamento de facturación.
- Emisión de la retención, cheques y entrega del documento original al proveedor, mantener copias en el archivo de contabilidad.
- Registro Contable de Ventas a crédito por entrega de servicios, exámenes y cirugías diarias por parte de Caja.
- Revisión y control de caja chica
- Conciliar las cuenta bancos, cruce de tarjetas de crédito.
- Pago honorarios médicos
- Realizar las declaraciones impuestos, anexos y ATS
- Impuesto al municipio (patentes, predio y 1 por mil).
- Elaboración de roles, afiliaciones al IESS cruce de cuentas.
- Elaboración décimo tercero, cuarto y utilidades.
- Manejo de cartera de los convenios Ecuasanitas, I.S.S.F.A., I.E.S.S.

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: bachiller en ciencias económicas y administrativas, contador bachiller, cursando la carrera de contabilidad y auditoría o finanzas.
- Año de experiencia: 1 años

4.- Valores**:**

- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de razonamiento lógico
- Habilidad para digitar
- Buena relación con sus compañeros

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A DEPARTAMENTO FINANCIERO MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.- Datos de identificación:

Cargo:	Cajero
Departamento:	Financiero
Supervisado por:	Contador

2.- Descripción del cargo:

Es el encargado de cobrar y recibir dinero por los servicios entregados a los clientes (pacientes), para lo que utiliza el módulo de facturación y cobranzas del Sistema Fénix que le permite el registro de la facturación emitida, así como de la cobranza que se realiza.

2.1.1 Funciones y tareas

- Facturar los servicios prestados de los pacientes.
- Cobrar el dinero en efectivo, depósito o cheques.
- Registrar los ingresos en caja ventas diarias.
- Realizar depósitos del dinero recaudado al siguiente día hábil después de haber realizado.
- Elaborar informes diarios de las ventas realizadas en el día.
- Verificar las secuencias de las facturas y órdenes de atención de los clientes.
- Atender a cliente.
- Verificar las tarjetas de crédito realizadas en el día y se depositados.

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: mínimo bachiller
- Año de experiencia: 1 años
- Edad: 23 a 30 años

4.- Valores:

- Sentido de colaboración
- Buen manejo de sus relaciones interpersonales
- Habilidad numérico
- Paciente, cordial, amable
- Habilidad para digitar
- Capacidad de concentración

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.- Datos de identificación:

Cargo:	Administrador
Departamento:	Administrador
Supervisado por:	Gerencia

2.- Descripción del cargo:

Es el encargado de planificar, ejecutar, controlar, y evaluar todas las acciones tendientes a establecer, mantener y mejorar el aprovechamiento del equipo tecnológico y humano, así como las instalaciones donde se desarrollan las actividades productivas de la clínica.

2.1.1 Funciones y tareas

- Representación: cumplir a cabalidad con la representación en actos de hecho o derecho a través de la autoridad formal que le da su nombramiento demostrar liderazgo aprovechar efectivamente la autoridad formal que la organización le ha dotado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Planificar: planificar objetivos, programas, políticas y procedimientos para todas las áreas de la clínica en coordinación con auditoría interna, encaminados a mejorar la estructura y gestión empresarial.

Áreas requeridas:

Recepción, enfermería, quirófano, botiquín, servicios generales, planificación de cirugías, contabilidad, caja, fundación, Dr. Byron Sancho, seguridad, áreas: convenios, médicos, seguridad, mercadeo y ventas, otras.

- Controlar y evaluar evaluación de cumplimiento del plan organizacional por área. participar y entregar el plan operativo anual de la empresa: participar en la elaboración del plan operativo anual con fecha desde enero 1 hasta diciembre 31 y entregar hasta enero 10 de cada año.

- Otras funciones: participar en la elaboración, actualización y revisión de los manuales de organización, procedimientos, requisitos y demás normativas aplicables. por ejemplo necesariamente:
    - ✓ Reglamento interno de trabajo (mrl)
    - ✓ Reglamento de salud ocupacional (mrl)
    - ✓ Seguridad e higiene ambiental (msp)
    - ✓ Reglamento funcional de trabajo (msp)
    - ✓ Permiso de funcionamiento (msp)
    - ✓ Permiso uso de suelo (municipio de quito)
    - ✓ Permiso cuerpo de bomberos
    - ✓ Licencia única metropolitana
    - ✓ Representación en los procesos de discrepancias o juicios en juzgados o cámara de comercio u otro ente de control.
- Supervisar al departamento contable

Área de Recursos Humanos

- Reclutar y seleccionar al personal calificado para desempeñar los cargos vacantes.
- Realizar el proceso de contratación e inducción del personal.
- Desarrollar planes de capacitación.
- Evaluar el desempeño del personal.

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: ingeniero en administración de empresas o marketing.
- Año de experiencia: 5 años

4.- Valores:

- Capacidad de liderazgo
- Habilidad para digitar al grupo
- Buena toma de decisiones

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.- Datos de identificación:

Cargo:	Bodeguero
Departamento:	Administrativo
Supervisado por:	Contador

2.- Descripción del cargo:

Custodiar, controlar y participar activamente en la distribución de suministros y gestión de inventarios en bodega.

2.1.1 Funciones y tareas

- Ingresa a bodega la mercadería (insumos médicos).
- Lleva el control de la fecha de vencimiento de los insumos médicos.
- Llevar una base de todos los proveedores.
- Solicitar cotizaciones para la compra de los insumos médicos.
- Registra en el kárdex.
- Entrega los insumos médicos que se van a utilizar en cada cirugía.
- Recepta los insumos médicos que no se utilizaron en las cirugías.
- Llevar un control de los insumos médicos entregados.
- Mantener limpia la bodega.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: mínimo bachiller
- año de experiencia: 1años

4.-Valores**:**

- Debe ser responsable
- Puntual
- Habilidad para digitar
- Buena toma de decisiones

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.- Datos de identificación:

Cargo:	Recepcionista
Departamento:	Administrativo
Supervisado por:	Administrador

2.- Descripción del cargo:

Se desempeña en el área de admisión, es la encargada de la apertura de las historias clínicas de pacientes de atención ambulatoria, se toman los datos de pacientes que se van a realizar exámenes para carnets sanitarios y exámenes prenupciales.

2.1.1 Funciones y tareas

- Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas de la empresa.
- Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno, manteniendo informados a los pacientes.
- Enviar, recibir y archivar fax.
- Emitir las historias clínicas inicial en el sistema Trelan.
- Programación y reserva de citas médicas.
- Archivo de las historias médicas.
- Pasar las historias médicas a las consultas una vez canceladas las facturas.
- Dar información de los servicios, y procedimientos a diario.

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: mínimo bachiller
- Año de experiencia: 1 años

4.- Valores:

- Disponibilidad de tiempo
- Buena presencia
- Buena atención y actitud al cliente

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.- Datos de identificación:

Cargo:	Convenios
Departamento:	Administrativo
Supervisado por:	Administrador

2.- Descripción del cargo:

Se encarga de la revisión de documentos y digitación en el archivo plano convenios IESS.

2.1.1 Funciones y tareas

Atención cliente

- Revisión de documentos.
- Organización de documentos.
- Derivación de códigos.
- Se agenda citas por vía telefónica a través de las derivaciones que llegan al correo.
- Fotocopias de todos los documentos para IESS.
- Clasificaciones procedimientos.
- Digitación diaria activos, activos imágenes, activos niños, activos niños imágenes, activos conyugue.
- Digitación diaria jubilados, jubilados imágenes, montepío, montepío imágenes, seguro social campesino, seguro social campesino imágenes.
- Certificado de autorización de código.
- Asistencia de administración.
- Revisar firmas de códigos (protocolos).
- Verificar en la página web del seguro si clasifica.
- Clasificar por un nuevo método los pacientes del IESS.

Desglose de cirugías**:**

- Codificación de medicamentos
- Codificación de los procesos quirúrgicos
- Verificar los tiempos de las operaciones
- Adjuntar las facturas
- Desglose de honorarios médicos
- Protocolos, lista de insumos
- Verificar fechas
- Verificar protocolos y reportes de insumos que estén correctos

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: mínimo bachiller
- Año de experiencia: 1 años

4.- Valores:

- Disponibilidad de tiempo
- Buena presencia
- Aptitud y rapidez en digitación
- Buena atención al cliente

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA

LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.- Datos de identificación:

Cargo:	Planificación de cirugías
Departamento:	Administrativo
Supervisado por:	Administrador

2.- Descripción del cargo:

Brindar información detallada al paciente sobre los servicios de la Clínica y obtener el mejor precio de venta del servicio ofrecido.

2.1.1 Funciones y tareas

- Coordina, planifica y agenda cirugías remitido a cada doctor.
- Elaborar las legalizaciones de los pacientes con firmas autorizadas.
- Verifica que este cancelado la cirugía y adjuntar los papeles correspondientes.

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: mínimo bachiller o cursando la carrera de administración de empresa o egresada de la misma.
- Año de experiencia: 2 años

4.- Valores:

- responsable
- Buena presencia
- Buena atención y actitud al cliente

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A DEPARTAMENTO MÉDICO MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.- Datos de identificación:

Cargo:	Auxiliar de enfermería
Departamento:	Médico
Supervisado por:	Médico

2.- Descripción del cargo:

Circular en todas las cirugías, apoyando en consultas dando atención a los pacientes, brindando servicios de calidad.

2.1.1 Funciones y tareas

- Revisar que los consultorios, habitaciones y quirófano estén con los respectivos materiales.
- Que los pacientes estén con los respectivos vestuarios para entrar a cirugías.
- Apoyar a médicos en procedimientos pequeños y atención de pacientes en sus respectivas áreas.
- Dar atención personal al paciente.
- Movilización de historias clínicas.
- Realizar protocolos después de cada cirugía.
- Informar a los pacientes sobre todos los servicios de la clínica.
- Colocar gotas oculares.
- Apoyo a médicos en los consultorios y procedimientos quirúrgicos.
- Procederá el levantamiento de los insumos para de inmediato realizar el pedido para que exista el stock necesario para los procedimientos.

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: aprobado el curso de enfermería
- Año de experiencia: 1 a 3 años

4.- Valores:

- Disponibilidad de tiempo
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Pro actividad, organización

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A DEPARTAMENTO MÉDICO MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.- Datos de identificación:

Cargo:	Licenciada en enfermería
Departamento:	Médico
Supervisado por:	Médico

2.- Descripción del cargo:

Planificar, implementar, evaluar, asistencia de enfermería.

2.1.1 Funciones y tareas

- Supervisar a la auxiliar de enfermería en las labores operativas.
- Coordinar acciones e intervenciones.
- Verificar el stock de insumos médicos de todas las áreas.
- Informar el consumo de insumos, procedimientos, visitas médicas de los pacientes intervenidos.
- Informar a los pacientes sobre todos los servicios de la clínica.
- Informar cualquier desperfecto de los equipos médicos.
- Verificar el consumo y abastecimiento de insumos.
- Apoyo logístico a los médicos en intervenciones.
- Conteo y control de insumos de todas sus áreas.
- Revisión y llenado de las historias clínicas y formatos de consumo de los pacientes internados.
- Coordinaciones con los médicos.
- Información al público.

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: licenciada en enfermería.
- Año de experiencia: 3 años

4.- Valores:

- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Experiencia en servicio al cliente (paciente)
- Manejo de emergencias
- Pro actividad, Organización.

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA

LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A

DEPARTAMENTO MÉDICO

MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.- Datos de identificación:

Cargo:	Optometrista
Departamento:	Médico
Supervisado por:	Médico

2.- Descripción del cargo:

Calidad en la atención al paciente

2.1.1 Funciones y tareas

- Preparación del paciente antes de la revisión por el médico.
- Realización de pruebas diagnósticas solicitadas por diversos especialistas.
- Realización de pruebas preoperatorios y postoperatorias.
- Cálculo de parámetros necesarios en las cirugías, que se realiza en algunos casos con los oftalmólogos (lentes intraoculares, anillos/segmentos corneales, tratamientos laser eximer).

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: médico optometrista
- Año de experiencia: 3 años

4.- Valores**:**

- Utilización de equipo médico
- Buenas relaciones interpersonales
- Experiencia en atención médica
- Pro actividad, organización.

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A DEPARTAMENTO MÉDICO MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.- Datos de identificación:

Cargo:	Cirujano oftalmólogo con sub especialidad en cirugía plástica ocular
Departamento:	Médico
Supervisado por:	Médico

2.- Descripción del cargo:

Realizar consultas y cirugías oftalmológicas para brindar resultados con excelencia.

2.1.1 Funciones y tareas

- Consultas oftalmológicas.
- Evaluación externa para determinar anormalidad de pupila, estrabismo, alteraciones palpebrales.
- Agudeza visual.
- Refracción de lentes externos.
- Toma de presión.
- Dilatación de pupilas para examen de fondo de ojo.
- Realización de cirugías.

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: médico oftalmólogo con sub especialidad en cirugía ocular.
- Año de experiencia:3 años

4.- Valores:

- Amplia trayectoria profesional.
- Congresos, cursos de actualización, seminarios.
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Manejo de equipo de trabajo

CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LASER CENTER VISIÓN 20/20 CLV S.A DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO

1.- Datos de identificación:

Cargo:	Mantenimiento y limpieza
Departamento:	Administrativo
Supervisado por:	Administrador

2.- Descripción del cargo:

Colaborar con el aseo, orden y además de los trámites administrativos se realicen eficazmente.

2.1.1 Funciones y tareas

- Está encargado de la limpieza e higiene de las oficinas, aseo de habitaciones de sala de recuperación, su labor es continua.
- Informar de cualquier deterioro en la infraestructura, en la maquinaria o equipo de la empresa, también el mantenimiento de los baños que son de alta circulación.
- Mantener el aseo y orden del área administrativa de la clínica, así como las habitaciones.
- Realizar los trámites bancarios diariamente.
- Realizar trámites varios, retiros de lentes de laboratorios, pagos en instituciones, etc.

3.- Perfil básico

- Educación mínima requerida: mínimo bachiller
- Año de experiencia: 1 año

4.- Valores:

- Disponibilidad de tiempo
- Colaborador y responsable en todo lo encomendado

CONCLUSIONES

- El desconocimiento por parte del personal de la misión, visión y objetivos de la empresa, produce retraso en el cumplimiento de los mismos, y divergencia en las actividades de cada uno.

- La falta de evaluaciones de desempeño del personal, produce ineficiencia por parte de algunos de los empleados del departamento contable.

- La carencia del manual de funciones en la clínica provoca malestar en los empleados ya que no tiene definidas sus funciones y no están regidas por normas de buen comportamiento y moral en la clínica.

- Las demoras en la tramitación, provoca una mala imagen a la empresa.

- Por la despreocupación y la falta de un presupuesto para actualizar el sistema de inventarios, se está perjudicando a la clínica.

- La centralización de decisiones provoca demoras en los procesos contables ya que algunos necesitan una decisión rápida y eficaz.

- La clínica no logra obtener procesos ni controles para establecer objetivos.

- No se han creado vías de comunicación con los pacientes.

- El autoritarismo causa problemas entre los mandos medios.

- Al no realizar en la clínica inventarios físicos se puede sobrevalorarlos inventarios ya que estos estén caducos.

RECOMENDACIONES

- Elaborar un manual de políticas y procedimientos contables, para el mejor desarrollo de las actividades de la empresa.
- Implementar un manual de procesos para toda la clínica e igualmente un control para obtener una supervisión de cada uno de los procesos.
- Preparar un presupuesto para la actualización del sistema de inventarios.
- La gerencia debe inculcar el conocimiento del marco filosófico, mediante una reunión de carácter especial o colocar en bitácoras que estén al alcance de todos los empleados.
- El estilo gerencial debe ser abierto a las inquietudes por parte de sus subordinados, y lo debe motivar mediante charlas y capacitación para que exista eficiencia operacional.
- Se debe implantar un mecanismo de evaluación del desempeño de los empleados, que permita contar con una clínica más competitiva y responsable.
- Es necesario la elaboración de un código de ética que norme las actividades de los empleados y permita un cordial ambiente en la empresa.
- La gerencia debe hacer partícipes a sus empleados, para que tomen decisiones de bajo impacto, que sean beneficiosas para la empresa.
- Se debe crear un buzón de quejas, una línea telefónica de ayuda u otro medio para fomentar la comunicación.
- Se debería establecer un calendario de pagos de acuerdo a la facturación recibida.

- Se debería permitir que otros miembros del equipo tengan la facultad de decidir.

- Realizar de manera mensual in control físico de inventarios para tener datos reales de los insumos.

LISTA DE REFERENCIA

Arens, A. A., & Loebbecke, J. (2009). *Auditoría un enfoque integral.* México: Prentice Hall.

Cook, J., & Winklen, G. M. (2000). *Auditoría.* México: Latinoamericano S.A.

Duhatkizatus, M. (2008). *Como elaborar un manual de control interno.* Buenos Aires: La luz.

Ecuador, federación nacional de contadores. (2001). *Normas ecuatorianas de auditoría NEA.* Quito: Pudeleco editores S.A.

Gaitán, R. (2012). *Control interno y fraudes.* Bogotá: Lexus.

Galindo Huamani, E. (01 de 12 de 2006). *Control interno*. Recuperado el 20 de 01 de 2015, de http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno3.shtml

Laser Center Visión 2020. (2009). *Laser center visión 2020 liderazgo y tecnología en salud visual*. Recuperado el 12 de 12 de 2014, de www.lasercentervision2020.com: http://www.lasercentervision2020.com/.

Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría de control interno.* Bogotá: Ecoe ediciones.

PnlPalermo Programación Neuro Linguística. (10 de 02 de 2010). *Escuela avalada internacionalmente por The Society of NLP.* Recuperado el 15 de 02 de 2015, de Significado de misión, visión, objetivos, valores corporativos: http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/

Ramón Santillan, G. J. (2005). *Establecimiento de sistemas de control interno.* México: Ecafsa Thonson learning.

RAMOS, J. G. (s.f.). Recuperado el 03 de 02 de 2015, de ENSEÑANZA, APRENDIZAJE Y ÉTICA: Reconstrucción de la vida democrática pública.

Romero, C. (2009). *Auditoría administrativa.* Quito: Corporación para el desarrollo de la educación universitaria.

Universidad Nacional de Colombia. (15 de 01 de 2014). *Direccion nacional innovación.* Recuperado el 08 de 03 de 2015, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/ayudas/manuales/controlinterno.doc

Anexo 1. Informe de control interno

Quito, 20 de febrero de 2015

Informe de control interno

CLINICA LASER CENTER VISION 20/20 CLV S.A

Dr. Byron Marcelo Sancho Herdoiza

Representante legal

Laser Center Visión 20/20 CLV S.A

Presente.

De mis consideraciones:

Una vez realizado el correspondiente análisis de control interno a la empresa y luego de haber entrevistado a las principales empleados del departamento administrativo, financiero y operativo obtuvimos información relevante que nos sirvió para conocer el entorno de clínica LASER CENTER VISÓN 20/20 CLV S.A

Con estos antecedentes emitimos el siguiente informe de conclusiones y recomendaciones propuestas por el equipo de auditoría para solucionar las deficiencias encontradas.

- ✓ Departamento contable

Las funciones no se cumplen, debido a que no tiene un manual de procedimientos y políticas.

Actividades de control

Conclusiones:

- La falta de un manual, produce ineficiencia en las actividades económico-contables de la clínica.
- Por la despreocupación y la falta de un presupuesto para actualizar el sistema de inventarios, se está perjudicando a la clínica.

- Sin el mejoramiento de puntos de control el sistema contable no se desarrollara adecuadamente.

Recomendaciones:

- Elaborar un manual de políticas y procedimientos contables, para el mejor desarrollo de las actividades de la empresa.
- Preparar un presupuesto para la actualización del sistema de inventarios.
- Desarrollar puntos de control donde sea necesario, para el alcance de los objetivos.

Ambiente de control

Conclusiones:

- El desconocimiento por parte del personal de la misión, visión y objetivos de la empresa, produce retraso en el cumplimiento de los mismos, y divergencia en las actividades de cada uno.
- El estilo gerencial autoritario, no promueve la eficiencia de las actividades por parte de los empleados del Departamento Contable.
- La falta de evaluaciones de desempeño del personal, produce ineficiencia por parte de algunos de los empleados del Departamento Contable
- Las funciones de los empleados no están regidas por normas de buen comportamiento y moral dentro de la Clínica
- La centralización de decisiones provoca demoras en los procesos contables ya que algunos necesitan una decisión rápida y eficaz.

Recomendaciones:

- La gerencia debe inculcar el conocimiento del marco filosófico, mediante una reunión de carácter especial o colocar en bitácoras que estén al alcance de todos los empleados
- El estilo gerencial debe ser abierto a las inquietudes por parte de sus subordinados, y lo debe motivar mediante charlas y capacitación para que exista eficiencia operacional.

- Se debe implantar un mecanismo de evaluación del desempeño de los empleados, que permita contar con una Clínica más competitiva y responsable.
- Es necesario la elaboración de un Código de Ética que norme las actividades de los empleados y permita un cordial ambiente en la empresa.
- La gerencia debe hacer partícipes a sus empleados, para que tomen decisiones de bajo impacto, que sean beneficiosas para la empresa.

Evaluación de riesgos

Conclusiones:

- La clínica no logra obtener procesos ni controles para establecer objetivos
- Debe implementar un presupuesto específico para medicinas
- Se debe establecer objetivos para estipular bien los objetivos y metas a cumplir.

Recomendaciones:

- Implementar un plan de procesos para toda la clínica e igualmente un control para obtener una supervisión de cada uno de los procesos
- Efectuar y realizar un presupuesto con valores requeridos y considerados para medicinas.
- Crear objetivos claros y precisos para cada uno de los departamentos.

Información y comunicación

Conclusiones

- No se han creado vías de comunicación con los pacientes
- El sistema informático no se encuentra actualizado.

Recomendaciones

- Se debe crear un buzón de quejas, una línea telefónica de ayuda u otro medio para fomentar la comunicación.
- Se debe adquirir un sistema más actual, acorde con las necesidades y requerimientos de la Clínica.

Supervisión

Conclusiones:

- Las evaluaciones solo se realizan por requerimientos.
- Las auditorias operativas reflejan la realidad operacional de la empresa
- La empresa no acepta criterios por parte del auditor

Recomendaciones:

- Se debe crear políticas de evaluación constantes, a fin de que el personal se encuentre en un alto nivel.
- Se debe realizar auditorías con mayor frecuencia.
- Se debe implementar de manera inmediata las soluciones emitidas por los auditores.

Entrevistas

Conclusiones:

- El personal encargado de esta área no tiene en cuenta periodos de pago.
- En el Departamento Contable solo existe una persona autorizada
- No existen objetivos financieros que se relacionen.
- El autoritarismo causa problemas entre los mandos medios.
- Al no realizar en la Clínica Inventarios Físicos podría estar sobre valorando sus inventarios y que estos estén caducos.

Recomendaciones:

- Se debería establecer un calendario de pagos de acuerdo a la facturación recibida

- Se debería permitir que otros miembros del equipo tengan la facultad de decidir.
- Se debería realizar charlas con el personal a fin de concientizar los objetivos establecidos.
- Se debería manejar políticas de interrelación.
- Realizar de manera mensual in control físico de inventarios para tener datos reales de los insumos.

Atentamente,

Srta. Lorena Meneses Srta. Gabriela Subía