



SEDE GUAYAQUIL

**CARRERA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TESIS DE GRADO

**Previo obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y
Auditoría**

**TÍTULO
DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO
CONTABLE DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL.**

AUTORES

Herrera Ruiz Nereida Cristina
Zambrano Cedeño Diego Alexander

DIRECTOR

Ing. Com. Leticia Celi Mero, MBA

Guayaquil – Abril 2014



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

CARRERA

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, corresponden exclusivamente a los autores.

Guayaquil, Abril del 2014

Nereida Herrera Ruiz.

C.I. 0920031382

Diego Zambrano Cedeño

C.I. 0930840350

DEDICATORIA

Dedico este presente trabajo a mis padres Betty Ruiz Gómez y Julio Herrera Zamora; a mis hermanas Vanessa y Bethsy Herrera Ruiz, quienes han sido mi apoyo incondicional en todo momento, y me han motivado para alcanzar cada uno de mis objetivos propuestos.

A mis docentes y compañeros, quienes han sido mi guía en mi vida estudiantil y siempre dispuestos a brindar su ayuda en los momentos que he necesitado.

Lsi. Cristina Herrera Ruiz

DEDICATORIA

Dedico este presente Proyecto a mi Madre, a quien le debo en gran parte el haber culminado esta etapa; a mi Padre y a mi Hermano, quienes también han sido mi apoyo incondicional en todo momento, me han dado un motivo y las fuerzas para alcanzar mis metas y objetivos propuestos en mi vida.

A mis amigos, compañeros y docentes quienes han contribuido con sus conocimientos y guía en todo momento, que han contribuido en cada momento de esta etapa estudiantil.

Diego Alexander Zambrano Cedeño

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado sabiduría e inteligencia, siendo mi guía en toda circunstancia, lo cual me ha permitido culminar mi carrera universitaria.

A mis padres y hermanas, que han confiado en mí y a través de su apoyo han hecho posible el logro del presente éxito en mi vida.

A la Lcda. Frida Bohórquez S. quien nos ha guiado con sus consejos y experiencia a lo largo de este Proyecto.

Lsi. Cristina Herrera Ruiz.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar presente en cada momento de mi vida y otorgado valentía, sabiduría e inteligencia para valirme por mí mismo y por haberme rodeado de grandes personas que me han ayudado en cada momento de mi vida universitaria.

A la Lcda. Frida Bohórquez S., quien nos ha guiado en el camino para diseñar este proyecto.

A mis padres y amigos, quienes aportaron con sus ideas, consejos y apoyo para la realización de este proyecto y en todo el camino recorrido a través de mi carrera universitaria.

Diego Alexander Zambrano Cedeño

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	I
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 MARCO CONTEXTUAL	3
1.1.1 Antecedentes Históricos.....	3
1.1.2 Misión.....	7
1.1.3 Visión	7
1.1.4 Objetivo Estratégico.....	7
1.1.5 Políticas.....	8
1.1.6 Servicios ofrecidos por la institución	8
1.1.7 Estructura organizacional	8
1.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	11
1.2.1 Macroentorno	11
1.2.2 Análisis PESTEL	12
1.2.3 Micro-entorno	14
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3.1 Justificación del Proyecto.....	16
1.3.2 Enunciado del problema.....	17
1.3.3 Formulación del problema.....	18
1.3.4 Objetivos.....	18
1.3.5 Beneficiarios.....	19
1.3.6 Impactos.....	20

CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 GESTIÓN	21
2.1.1 Estructura y organización.....	21
2.1.1.1 Conocimiento del negocio.	21
2.1.1.2 Estructura Organizacional.....	22
2.1.2 Tipos de Estructuras.....	23
2.1.2.1 Estructura Simple.....	23
2.1.2.2 Estructura Burocrática.....	23
2.1.2.3 Estructura Divisionalizada.	24
2.1.2.4 Adhocracia.	25
2.1.2.5 Estructura Funcional	26
2.1.2.6 Estructura agrupada por procesos	27
2.1.2.7 Diferencias entre la estructura funcional y estructura por procesos	27
2.2 GESTIÓN HOSPITALARIA	28
2.2.1 Características del hospital moderno	29
2.3 GESTIÓN DE CALIDAD	31
2.3.1 Introducción	31
2.3.2 Concepto	31
2.4 TALENTO HUMANO	31
2.5 GESTIÓN CONTABLE	32
2.5.1 Introducción	32
2.5.2 Concepto	33
2.6 GESTIÓN POR PROCESOS	34
2.6.1 Procesos	34
2.6.1.1 Límites de los procesos	34
2.6.1.2 Elementos de un proceso	34
2.6.1.3 Tipos de Proceso:	35
2.6.1.4 Ventajas y beneficios de los procesos.....	38
2.6.2 Método	38
2.6.5 Levantamiento de Procesos.....	39
2.6.5.1 Formación del equipo y planificación del trabajo.....	40
2.6.5.2 Identificación de procesos y subprocesos	40
2.6.5.3 Análisis de actividades específicas	40

2.6.5.4 Diseñar diagramas de flujo de los procesos en base a la identificación de las actividades:	40
2.6.5.5 Establecer indicadores de gestión y Mejoramiento Continuo:.....	41
2.6.6 Manuales de Procedimientos	41
2.6.6.1 Objetivo.....	41
2.6.7 Control Interno.....	42
2.6.7.1 Objetivo.....	42
2.6.7.2 Principios Rectores del Control Interno.....	42
2.6.8 Diseño de Control Interno.....	46
2.6.9 Establecimiento de Controles.....	47
2.6.10 Cadena de Valor.....	47
2.6.11 Técnicas de levantamiento de información.....	48
2.6.12 Técnicas de análisis y procesamiento de datos	49
2.7 MARCO CONCEPTUAL	51
2.7.1 Manual de Políticas.....	51
2.7.2 Manual de Procedimientos.....	52
2.8 MARCO LEGAL.....	54
2.8.1 Plan Nacional del Buen Vivir	54
2.8.2 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud.....	55
 CAPÍTULO III.....	 56
RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA.	56
3.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	56
3.1.1 Descripción del Departamento de Contabilidad	56
3.1.2 Situación actual del departamento de contabilidad.....	60
3.1.2.1 Procedimientos y políticas internas actuales.....	60
3.1.2.2 Esquema y flujograma actual de los procesos	61
3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS	76
3.2.1 Análisis FODA.....	76
3.2.2 Resumen del diagnóstico del departamento contable	77

CAPÍTULO IV.....	78
DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA	78
4.1 CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO CONTABLE	78
4.2 INDICADORES	80
4.3 DESARROLLO DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS	81
4.3.1 Productividad	81
4.3.2 Satisfacción del Personal	82
4.3.3 Conocimiento organizacional, políticas, procedimientos, controles y procesos.....	83
4.3.4 Automatización y desconcentración de procesos.....	84
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA CONTABLE HOSPITAL LEÓN BECERRA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.....	85
INTRODUCCIÓN	86
GENERALIDADES	88
OBJETIVOS	88
ALCANCE.....	88
BASE LEGAL	88
FUNCIONES DE LOS PUESTOS	89
Pago a proveedores - emisión de cheques o transferencias bancarias	90
Pago de honorarios profesionales (médicos)-emisión de cheques, transferencia y efectivo.....	93
Ingresos	95
Flujo de Caja Chica.....	97
Proceso de contabilización y pago de nómina	99
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES.....	103
GLOSARIO	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
ANEXOS	111
Control de visitas realizadas en el Hospital	111
Encuesta en el Departamento Contable	113
Indagación preliminar	118
Plan Nacional del Buen Vivir	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Capítulo 1

Gráfico N. 1	Análisis Externo.....	11
Gráfico N. 2.	Análisis Interno	15

Capítulo 2

Gráfico N. 3	Gestión del Talento	32
Gráfico N. 4	Confiabilidad del modelo de Control Interno	45
Gráfico N. 5.	Auditoría del Control Interno	47

Capítulo 3

Gráfico N. 6	Mapa de Procesos del Hospital León Becerra	62
Gráfico N. 7	Mapa de Procesos del Área Contable	63
Gráfico N. 8	Pago a Proveedores- Emisión de cheques o transferencias.	67
Gráfico N. 9	Proceso de Ingresos.....	71
Gráfico N. 10	Proceso de flujo de caja chica.....	73
Gráfico N. 11	Proceso de contabilización y pago de nómina	75

Capítulo 4

Gráfico N. 12	Cadena de valor del Departamento Contable.....	79
---------------	--	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Capítulo 1

Ilustración 1. Ubicación Geográfica del Hospital León Becerra	6
Ilustración 2. Organigrama del Hospital León Becerra	9

ÍNDICE TABLAS

Capítulo 1

Tabla 1. Beneficiarios	19
------------------------------	----

Capítulo 2

Tabla 2. Elementos Situacionales	25
Tabla 3. Elementos Estructurales	26

Capítulo 3

Tabla 4. Inventario de Procesos	63
Tabla 5. Pago a proveedores- Emisión de cheques o transferencias bancarias.....	64
Tabla 6. Pago de Honorarios Profesionales (Médicos) - Emisión de cheques, transferencia y efectivo.	68
Tabla 7. Proceso de Ingresos	70
Tabla 8. Proceso de flujo de caja chica	72
Tabla 9. Proceso de contabilización y pago de nómina	74
Tabla 10. Fortalezas y Oportunidades	76
Tabla 11. Fortalezas y Oportunidades	76
Tabla 12. Diagnóstico de situaciones encontradas.....	77

Capítulo 4

Tabla 13. Indicadores de procesos para el Área Contable	80
Tabla 14. Productividad	81
Tabla 15. Satisfacción del Personal	82
Tabla 16. Conocimiento organizacional, políticas, procedimientos, controles y procesos.....	83
Tabla 17. Automatización y desconcentración de procesos.....	84



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Autores: Herrera Ruiz Nereida Cristina nherrerar@est.ups.edu.ec
Zambrano Cedeño Diego Alexander dzambrano@est.ups.edu.ec

Directora: Ing. Com. Leticia Celi Mero, MBA lceli@ups.edu.ec

RESUMEN

El diseño de procesos contables en un centro hospitalario es de vital importancia para cumplir con los parámetros en cada una de las actividades con procedimientos a nivel operativo, administrativo y de control. Es imprescindible contar con la secuencia de actividades, donde se precisa de medios y recursos, con determinados requisitos para ejecutarse cada uno de los procesos, que muchas veces requieren de métodos aleatorios para su desencadenamiento.

La orientación se inicia con los objetivos que persigue la organización en sí y para con sus clientes, así mismo optimizar tiempo sin desperdiciar recursos que contribuyen a disminuir costos operativos en la gestión, siendo de gran ayuda en la toma de decisiones para ser eficiente.

El diseño de un Manual de Procesos trae beneficios por el orden de las actividades en cada uno de procesos, siendo claro su orden para un control de mandos medios en cada una de las áreas del departamento contable y así no caer en burocracia ni reproceso a nivel interno en la organización hospitalaria.

Con este documento queda de forma explícita las funciones para cada integrante de la unidad, su actividad y responsabilidad de toda la documentación a su cargo, debe contar con respaldos en cada uno de los procesos de las transacciones relacionadas para no causar atrasos y pérdidas en el flujo de información donde se evidencia la razonabilidad de los estados financieros del centro hospitalario, los mismos que deben estar disponibles y visibles para el conocimiento de los auditores e identificar la salvedad de las actividades contables.

La confiabilidad en el resultado de los procesos debe reflejar una contabilidad correcta y transparente en cada de sus areas del departamento contable.

Palabras Claves:

Control, procesos, gestión, administración, análisis, auditoría.



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Autores: Herrera Ruiz Nereida Cristina nherrerar@est.ups.edu.ec
Zambrano Cedeño Diego Alexander dzambrano@est.ups.edu.ec

Directora: Ing. Com. Leticia Celi Mero, MBA lceli@ups.edu.ec

ABSTRACT

The design of accounting processes in a hospital is vital to meet the parameters in each of the activities with procedures at an operational, administrative, and control level. It is essential to count with the sequence of activities and their means and resources that will need predetermined requirements in order to execute them in each one of the processes, some of which will probably require random methods for their development.

The orientation starts with the objectives of the organization itself and to its objectives with its users, also optimize time without wasting resources which will contribute to reduce operating costs for the management, being helpful in the making decision process in order to be efficient.

Designing a Manual Process brings benefits because provides order to the activities in each process, with a clear order enables a better control for middle management in each of the areas of the accounting department, avoiding this way long bureaucratic processes and reprocessing inside the hospital organization.

This document makes it clear the functions of each member of the unit, their activities and responsibilities related to all the documentation they are in charge. The manual encourage performing backups in each of the transactions processes to avoid delays and losses in the information flow which provide reasonableness to the financial statements of the hospital that should be available and visible to the auditors and help identify the exceptions of the accounting practices.

The reliability of the results of the processes must reflect a fair and transparent accounting in each of the Accounting Department areas.

Keywords:

Controls, processes, management, administration, analysis, audit.

INTRODUCCIÓN

El área contable en una compañía es siempre el reflejo del manejo que se está llevando en el resto de la organización, su complejidad, el entorno en que se desarrolla, los elementos que componen esta área y los resultados generados; es la imagen de la empresa en relación al uso adecuado y eficiente de la información financiera para la coordinación con las diferentes áreas de la institución.

Tomando en cuenta esta pauta sobre la importancia que requiere el área contable en toda compañía, este proyecto empieza con el análisis de la situación actual del área contable, para conocer errores, evaluar las fortalezas y oportunidades, determinar sus posibles amenazas, debilidades y cualquier situación que se pueda identificar como problemas en los procesos que se lleven a cabo en el Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil.

El objetivo del “Diseño de Procesos para el Departamento Contable” es la documentación y el levantamiento de los procesos que el área mantiene actualmente, y reconocimiento de las políticas, controles y procedimientos, además de realizar una remodelación de los mismos que mejore la calidad y rapidez de la información generada, para crear soluciones a las deficiencias reflejadas en los procesos vigentes y que permitan alcanzar los objetivos que la gerencia se ha propuesto, de contar con un buen manejo de procesos, políticas y procedimientos adecuados para el área contable.

Con los antecedentes expuestos, se pretende demostrar que es necesaria una aplicación de mejora en el área contable para corregir la falta de procesos documentados y que a su vez generen calidad en la información procesada, así como seguridad en los mismos y brindar facilidad en el cambio y acoplamiento de estos al entorno interno y externo del hospital.

El capítulo I, se enmarca en la presentación del problema que acontece en el departamento contable, haciendo posible su diagnóstico una vez revisado cada uno de los procesos que se ejecutan en la actualidad; los síntomas que evidencian la existencia del problema, las causas y efectos, muestran por qué es importante la investigación y quiénes serán los beneficiarios.

El capítulo II, se desarrolla el marco teórico, necesario para un mejor entendimiento de los manuales, políticas y funciones de cada colaborador en el área contable de una organización, el cual hace referencia a las normas técnicas y procedimientos estándares, así como la metodología a seguir para definir cada uno de los procesos.

El capítulo III, se refiere al análisis e interpretación de los resultados de la información obtenida de la situación actual del departamento contable, y a partir de ahí la elaboración de los procedimientos, análisis FODA, flujogramas, lo cual lleva al diagnóstico de los procedimientos para el área contable.

El capítulo IV, se encuentra el desarrollo de la propuesta final que incluye la ejecución de un manual de políticas y procedimientos con sus respectivos diagramas de flujos, que por sí solos se explican para que puedan ser ejecutados en el momento oportuno en el área contable. También se determinan las conclusiones y recomendaciones más relevantes de los hallazgos encontrados en el desarrollo del presente proyecto que servirán para hacer efectivo los procesos contables en el Hospital León Becerra.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 MARCO CONTEXTUAL

1.1.1 Antecedentes Históricos

El Hospital León Becerra desde su creación se ha preocupado por dar una respuesta a la problemática social que agobia a niñas, niños y el grupo familiar en general de escasos recursos económicos. Desde ese momento se dio inicio a la ampliación de los servicios de salud que brindaba el hospital, llegando a conocer otras necesidades de este segmento de la población y para satisfacerla se creó La Escuela San José del Buen Pastor, el Hogar de Huérfanos Inés Chámbers y el Jardín de Infantes Ronda de Ángeles.

El 05 de Octubre de 1905 se creó la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, a partir de la cual posteriormente dio origen al Hospital León Becerra y sus instituciones relacionadas, las mismas que fueron constituidas con donaciones públicas y privadas para fines sociales, evidenciado a través del envío de cartas a las personas más pudientes de la ciudad.

De acuerdo con la información obtenida a través de la página web de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia se consiguió parte de la historia que se muestra a continuación:

Los fundadores fueron los profesionales en medicinas: doctores César Borja Lavayen, León Becerra Camacho, Juan Cueva García, Francisco de P. Avilés Zerda, Alejandro Villamar, Samuel Mora Martínez, Carlos García Drouet, y Don Homero Morla, con la misión de crear un centro hospitalario de ayuda a

los más necesitados de la ciudad de Guayaquil, a la que nombraron SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA.

El primero en presidir la junta general fue el Dr. César Borja, el 26 de septiembre de 1905, donde se crearon los estatutos para el funcionamiento del centro hospitalario que luego fueron enviados al Gobernador de la Provincia de aquella época, para ser aprobados poner en marcha las actividades hospitalarias de forma urgente al servicio de los más necesitados de la ciudad; enviándose también cartas en las que se solicitaba ayuda económica a la clase más acaudalada de la ciudad Santiago de Guayaquil.

Para continuar con la obra, se decidió crear un boletín con propaganda, designando para ello una comisión, cuyos miembros de Dirección y Redacción del boletín de Medicina e Higiene, los médicos Alejandro Villamar, Samuel Mora Martínez (ciudadano colombiano) y Carlos García Drouet, se encargaban de las actividades que se desarrollaban en el centro hospitalario e informaban a la ciudadanía a través de este medio los beneficios que se entregaban a los más necesitados.

En noviembre de 1906 se incluyeron nuevos integrantes de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, tales como:

Doctores José M. Estrada Coello, Joaquín Martínez León, Roberto Cubillo, Alcides Murillo, Francisco Martínez S., Bartolomé Huerta, Luis Cornejo Gómez, Nicanor Illescas, Rafael Piedra, Melquiades Morales, José M. Iturralde, Manuel Aparicio, José M. Aguirre, Miseno Saona, José V. Navarrete, Francisco de Icaza Bustamante, Enrique Pérez, Juan Arzube C., Alfredo Valenzuela, Juan T. Pazmiño, Blas Toribio Torres, Juan A. Orellana, Julio F. Moreno, José A. Manrique, Pablo M. Franco, Ismael Carbo Cucalón, José H. Arroba, Manuel de J. Arzube, Adolfo Fassio y señores Vicente Luna e Idelfonso Oyague, entre otros. (Illescas y Sánchez, 2011, p.13)

En 1908 fue nombrado Presidente titular por la Junta General (Segundo Presidente) el Dr. León Becerra Camacho, fundador y promotor de la Sociedad

benéfica, quien estuvo a cargo de la presidencia hasta el 03 de Marzo de 1921, fecha en que murió.

Luego de lo cual, se reúne la junta general en marzo 20 y se nombra como nuevo Presidente al Dr. José María Estrada Coello (Tercer Presidente), nombramiento firmado por el Dr. Samuel Mora Martínez (primer vocal) y secretario Don Virgilio Drouet; aquí mismo también se nombró como Vicepresidente al Dr. Izquieta Pérez.

En el año 1922, fue reelegido como Síndico al Dr. Avilés Zerda, se reeligió como secretario al Sr. Drouet y “Juan José Aguirre fue nombrado Prosecretario; Don Alberto Reina Guzmán, Tesorero y como Vocales los señores Dr. Rafael Guerrero, Eduardo Valenzuela Iler, Samuel Koppel, Dr. Juan J. Martínez Vinuesa, Agamenón Luque, Eleodoro Navarro y Don Ricardo Descalzi”. (Illescas y Sánchez, 2011, p.14)

En ese mismo año ingresaron como socios el Dr. Carlos Hurtado Flor, el Dr. Gabriel Burbano Zúñiga, el Dr. Miguel Jijón, Carlos V. Coello Salvador, el Lcdo. Antonio Pons C. y Don J. Otón Sánchez. El señor Reyna Guzmán, notable hombre público fue muchos años tesorero hasta su fallecimiento y con todo el entusiasmo colaboró durante su vida por el progreso de la Institución. (Illescas y Sánchez, 2011, p.14)

La Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia actualmente enfrenta retos y necesidades a los cuales debe responder valiéndose de los aportes directos e indirectos que benefician a la Institución.

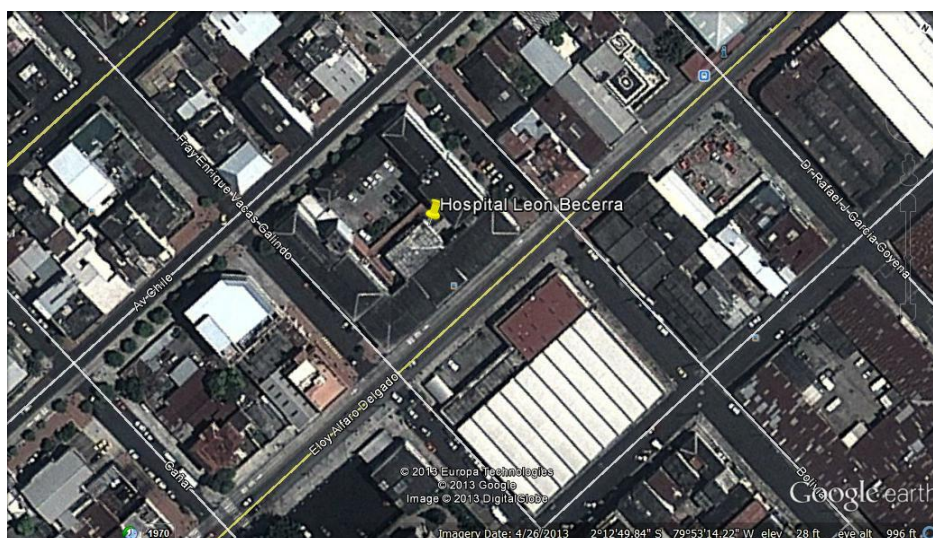
A través del tiempo han pasado directores técnicos, pero el más destacado que se recuerda en la historia fue el Dr. Francisco Rizo Velasco, quien conjuntamente con los otros Directivos del Hospital “León Becerra” de Guayaquil permitieron, con su aspiración de servir y sus conocimientos, acompañado de sus conexiones personales, que esta institución puede contar hasta hoy con sus diferentes centros médicos para atender a toda la sociedad que lo requiera.

Todos los establecimientos creados a partir de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia han avanzado desde su inauguración y se han convertido en parte importante del fortalecimiento en la calidad de vida de muchas familias ecuatorianas, a las que se les brindan hasta hoy los servicios de: salud, educación y protección a los niños desamparados. El Hospital avizorando su crecimiento a través del tiempo, se sigue preocupando por mejorar e incrementar los servicios que manifiesta; por esta razón, se ha visto en la necesidad de realizar cambios a nivel administrativo y operativo para ser más eficiente.

Dentro del Hospital se concentran varias áreas para poder brindar un mejor servicio al usuario, no solo se enfoca en niños y adolescentes sino que incluye a toda la familia y en vista del crecimiento que ha logrado, es necesario contar con una departamentalización bien definida, específicamente el área de contabilidad que tiene varias funciones, entre ellas el de crédito y cobranzas que cumple con un rol importante, uno de los que concentra mucha actividad con información para la toma de decisiones dentro del Hospital, además de ayudar al funcionamiento de otras áreas del centro hospitalario.

El Hospital León Becerra se encuentra ubicado en las calles Eloy Alfaro 2402 y Bolivia, Provincia del Guayas, Ciudad de Guayaquil.

Ilustración 1. Ubicación Geográfica del Hospital León Becerra



Fuente: maps.google.com.ec

1.1.2 Misión

Promoción de la salud en la población general dando servicios de atención médica para satisfacer la demanda del usuario, promoviendo los más altos niveles de calidad dentro de un marco bioético, con enfoque a emplear formas de gestión con tarifarios de beneficencia y competitivos en pensionados, además de la provisión gubernamental aplicar sistema de prepago por los servicios de salud, con el fin de obtener los recursos necesarios para mantener los servicios administrativos y médicos que ofertan. (Illescas y Sánchez, 2011, p.15)

1.1.3 Visión

La Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, Regente del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, será una institución organizada, conducente y reconocida en el medio, con su personal altamente calificado y especializado, con capacitación continua, tratará al paciente como un ser biosicosocial con calidad y calidez, en un hospital con infraestructura y equipamiento moderno y con tecnología de punta para brindar atención integral, eficiente, efectiva y oportuna: de promoción de la salud a toda la población, prevención en grupos de riesgo, diagnóstico precoz, tratamiento oportuno y rehabilitación, a fin de disminuir la morbilidad, y sus profesionales médicos, enfermeras y demás trabajadores de la plantilla del Hospital recibiendo sus remuneraciones mensuales de acuerdo a la tabla de sueldos vigentes en nuestra Constitución. (Illescas y Sánchez, 2011, p.15)

1.1.4 Objetivo Estratégico

Contar con una gestión hospitalaria asegurando un trato amable e igualitario, que se refleje en la gestión del recurso humano para brindar un servicio médico a la población de escasos recursos, que incluye convenios con el Ministerio de Salud Pública, así como con el IESS, logrando más fuentes de ingreso por los servicios de salud, incrementando los procesos financieros que van de la mano con la gestión hospitalaria..

1.1.5 Políticas

- ✓ Trabajar de forma segura y eficiente con un recurso humano capacitado para brindar servicios de salud a la sociedad.
- ✓ Incentivar el desarrollo de una cultura organizacional que ayude a la planificación y organización con un modelo participativo.
- ✓ Brindar un servicio hospitalario que satisfaga las necesidades de las personas más vulnerables de la sociedad.
- ✓ Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- ✓ Obtener nuevas fuentes de ingresos mediante planes estratégicos que se ajusten a las necesidades actuales.

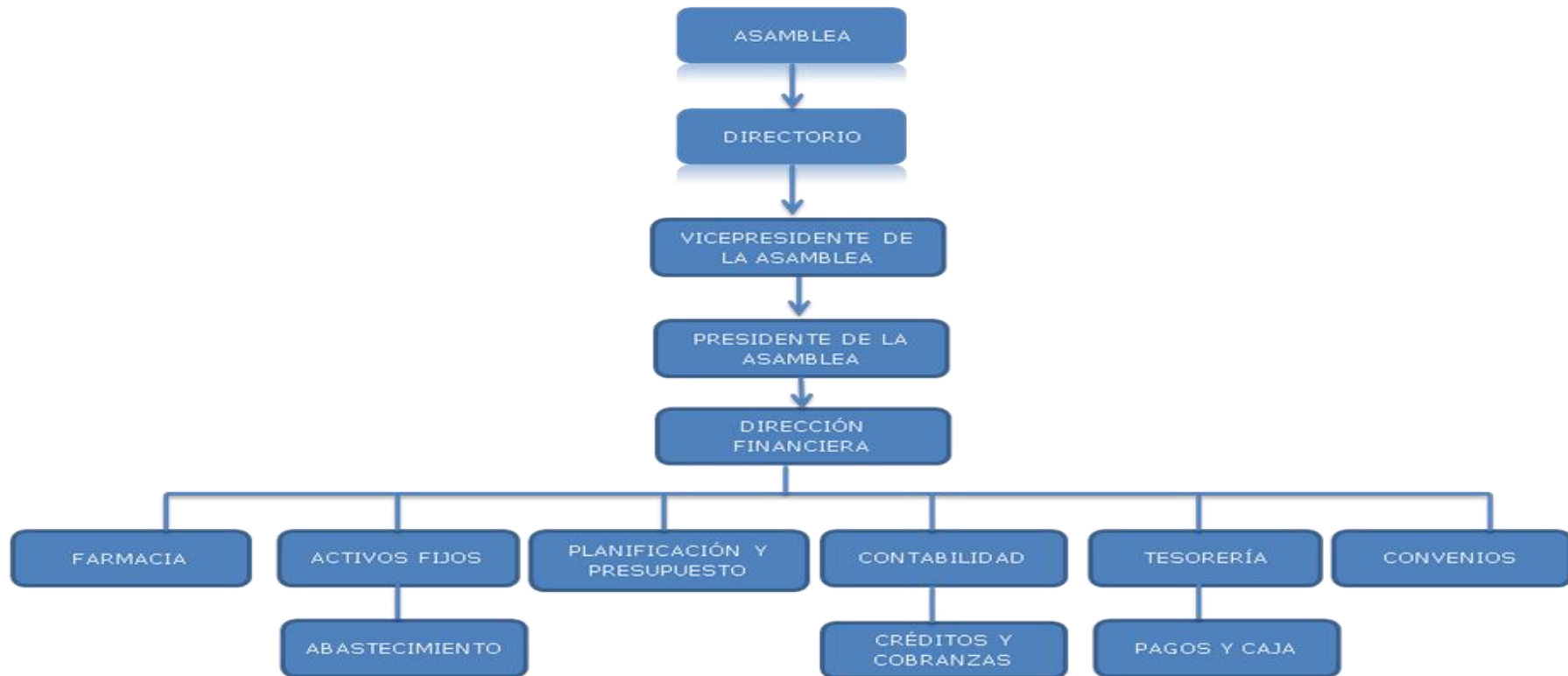
1.1.6 Servicios ofrecidos por la institución

El Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, de derecho privado, representado por la Sociedad Protectora de la Infancia, constituido legalmente con un enfoque social hasta hoy, ampliando su cobertura de atención médica a toda la familia que incluye a niños, adolescentes y adultos en las diversas especialidades médicas tanto en consulta externa, servicio de emergencia, hospitalización, diagnóstico clínico por imágenes, cirugías y cuidados intensivos.

1.1.7 Estructura organizacional

Según el organigrama planteado por Directorio del Hospital, sostiene una estructura organizacional de la siguiente forma.

Ilustración 2. Organigrama del Hospital León Becerra
División Financiera



Fuente: Hospital León Becerra.
Elaborado por: Autores.

El área Contable forma parte de la Dirección Financiera del Hospital, en el cual están inmersas todas las transacciones contables.

A continuación se detalla las diferentes actividades que realiza de Dirección Financiera y el Departamento Contable.

Dirección Financiera

Principales Funciones

- Llevar registros contables de las transacciones del hospital.
- Servir de herramienta para la toma de decisiones por parte de la alta dirección.
- Garantizar las operaciones financieras realizadas a través del proceso contable.
- Gestionar los recursos financieros del Hospital para la elaboración del presupuesto anual.
- Costear la cartera de servicios de responsabilidad del Hospital.
- Mejorar la competitividad hospitalaria.

Contabilidad

Principales funciones

- Organizar y dirigir el sistema contable.
- Comprobar y verificar los estados de actividades económicas y financieras.
- Elaboración de estados financieros.
- Suministrar la información fiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Contabilización de rol de pagos.
- Preparar y emitir declaraciones tributarias para el pago de impuestos mediante vía electrónica.
- Registro de compras en archivo para anexos transaccionales.
- Consolidación de información y cuadro de anexos.
- Transaccionales con declaración de impuestos.
- Revisión y cuadro de cuentas.
- Archivo diario de documentos y facturas correspondiente al área contable.

1.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.2.1 Macroentorno

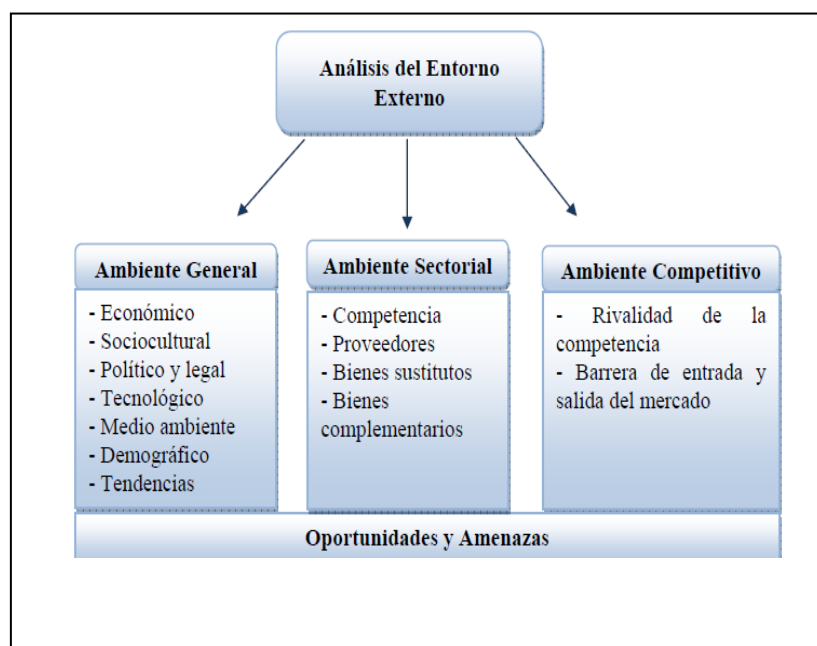
El Hospital León Becerra basado en un constante trabajo hacia la comunidad, brindado servicios de salud hacia los más necesitados, busca mejorar y contribuir de esta forma con el cambio que se vive en todo el país.

Para acoplarse a los cambios, el Hospital prevé modificar su estructura interna y externa para ofrecer un servicio de calidad, implementando procesos nuevos.

Afianzando estos cambios, los directivos del Hospital han realizado alianzas estratégicas con varias instituciones gubernamentales en pro de mejorar su servicio, contar con mayores ingresos y ayudar a los pacientes de escasos recursos.

En el siguiente esquema se detallan los factores en que encuentran inmersos a nivel del ambiente externo.

Gráfico N. 1 Análisis Externo



Fuente: Cesar Bernal y Hernán Sierra, Análisis del Entorno externo, 2008

1.2.2 Análisis PESTEL

- Actualmente el gobierno ha dictado como política el Buen Vivir, donde está inmerso la atención a cualquier paciente que requiera servicios de salud a nivel hospitalario.

(a) Ampliar la cobertura y acceso de los servicios públicos de salud y educación para toda la población, mejorando la infraestructura física y la provisión de equipamiento, a la vez que se eliminan barreras de ingreso a grupos de atención prioritaria, mujeres, pueblos y nacionalidades. (b) Impulsar la prestación de servicios de salud sobre la base de principios de bioética y suficiencia, con enfoque de género, intercultural e intergeneracional. (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Plan Nacional del Buen Vivir, 2009, p.145). **(Ver Anexo 4)**

- A nivel económico los servicios hospitalarios públicos hoy son gratuitos, donde la población en general tiene acceso.

“(g) Generar mejores condiciones económicas para los hogares en sus diversos tipos y, a través de programas sociales específicos, erradicar el trabajo infantil, priorizando los hogares con jefatura femenina de áreas urbano-marginales y rurales”. (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Plan Nacional del Buen Vivir, 2009, p.147). **(Ver Anexo 4)**

- Para la sociedad en general en este gobierno es accesible la atención médica hospitalaria, de la cual hace parte el centro hospitalario.

“Como señala Wrigth (2006), se trata, entonces, de promover la construcción de una sociedad que profundice calidad de la democracia y amplíe sus espacios e incidencia en condiciones de radical igualdad social y material”. (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Plan Nacional del Buen Vivir, 2009, p.34)

- Con relación a la tecnología, se ha incrementado el progreso en equipamiento para cada uno de los centros hospitalarios en el Ecuador, donde hoy es posible acceder a un examen médico de cualquier especialidad médica sin importar los recursos económicos.
- Referente a lo ecológico, el tratamiento que se le debe dar a los desechos hospitalarios, tienen que ser tratados ampliamente para cuidar y no contaminar el medioambiente, de esta forma contribuir a mantener un equilibrio sano y apegarse al Plan del Buen Vivir.
- Cumplir de acuerdo a las disposiciones legales que se encuentran en el Plan Nacional del Buen Vivir, donde establece que toda emergencia médica amerita ser atendida en cualquier institución de esta naturaleza, sin importar procedencia o condición social.

Ambiente sectorial

- **Competencia**

El Hospital León Becerra se sustenta económicamente con un 50% del estado desde que estuvo a punto de cerrar y la diferencia por autogestión; se encuentra posesionado en un nivel de atención médica infantil, a pesar de brindar cuidado hoy al grupo familiar, por esta razón se establece que los principales competidores son:

- ✓ Hospital público Francisco Ycaza Bustamante.
- ✓ Roberto Gilbert Elizalde, regentado por la Junta de Beneficencia de Guayaquil.

El primero cuenta con ingresos del estado y el segundo es sustentada por la Junta de Beneficencia, donde sus ingresos son generados por el cobro accesible de atención médica que se brinda a los pacientes, la venta de loterías a nivel nacional y fundaciones extranjeras.

- **Proveedores**

Laboratorios médicos, equipos médicos y alimentos para el personal de atención hospitalaria y pacientes.

- **Sustitutos**

Los principales sustitutos del mercado a nivel médico son los profesionales en medicina alternativa y consultorios particulares de médicos especialistas.

- **Bienes complementarios**

Laboratorios de análisis clínicos, exámenes de mayor tecnología, servicios de asepsia hospitalaria.

Ambiente competitivo

- **Rivalidad de la competencia**

No se establece una rivalidad entre los centros hospitalarios analizados como competencia, se los constituye como aliados estratégicos.

- **Barreras de entrada y salidas del mercado**

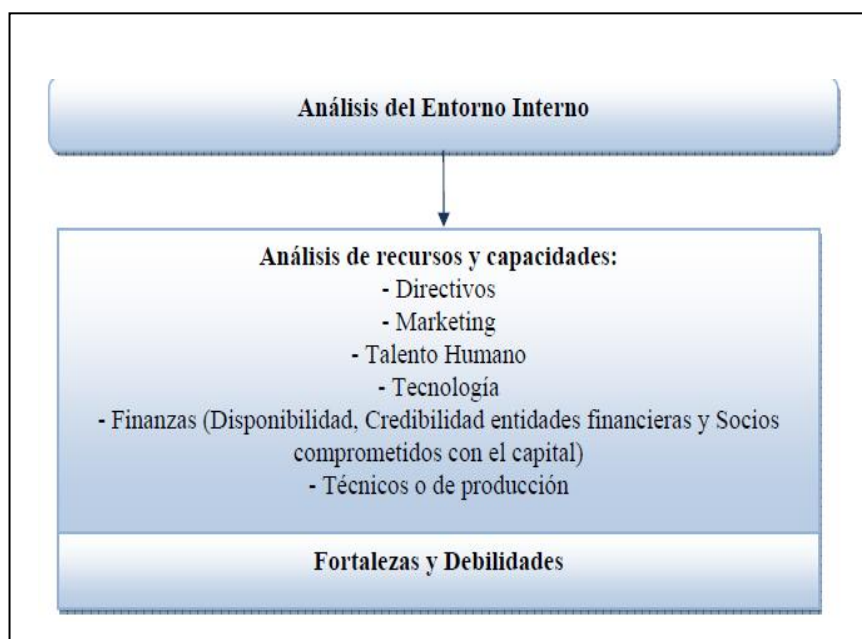
Económicamente en este nivel no se encuentra con limitaciones la población ecuatoriana y tiene la opción de elegir a que centro desea asistir por contar con gratuidad para aliviar sus malestares que aquejan su salud.

1.2.3 Micro-entorno

El hospital León Becerra siguiendo los lineamientos externos en el área de la salud, trata de posicionarse como un mejor Hospital para sus pacientes. Empezando por mejorar sus áreas de atención al cliente y a proveedores, haciendo más simples los trámites en las diferentes áreas, acoplándose a los cambios y decisiones de la gerencia, mejorando sus procesos en manejos de productividad interna. Basados en estas metas el plan de mejora impone transiciones en la cual se plantean, proyectos que incluyen el levantamiento de información de cada área para mejorar los procesos, elevar la eficiencia y que finalmente se reflejen los resultados en los pacientes.

El análisis del entorno interno permite conocer de manera real los recursos y capacidades de la organización en las diferentes áreas funcionales, con el objetivo de identificar y evaluar las fortalezas sobre las cuales se concentra el éxito y las debilidades del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil.

Gráfico N. 2. Análisis Interno



Fuente: Cesar Bernal y Hernán Sierra, Análisis del Entorno interno, 2008

Directivos

Una dirección totalmente reorganizada desde hace dos años, donde hay personal profesional de gran trayectoria en el mercado, quiénes están realizando una reingeniería de procesos en todo el Hospital y para ello cuentan con aliados estratégicos que realizan convenios de servicios.

Marketing

La institución no cuenta con un departamento de esta especialidad, que realice la gestión de comunicación donde se difunda oportunamente a la comunidad sobre los servicios que brinda a la sociedad.

Talento Humano

El Hospital no cuenta con capacitaciones al personal administrativo y en especial del área de contabilidad, lo cual se refleja en el desconocimiento de los procesos contables que se llevan dentro del área.

Tecnología

Actualmente el Hospital maneja equipos de alta tecnología a nivel médico y un software el cual registra las transacciones contables. Winhead: Este sistema lleva el registro de facturación de la farmacia, servicios médicos y hospitalización.

Finanzas

El Hospital opera con recursos y capacidades financieras que permiten el desempeño de los servicios relacionados, con calidad para sus pacientes, por contar actualmente con los convenios a través del IESS y el Ministerio de Salud.

Técnicos de Producción

Actualmente cuenta con equipos médicos especialistas, lo cual permite que los pacientes no tengan que acudir a otros centros hospitalarios para realizarse algún análisis o examen, antes era complicado realizar dentro de la unidad hospitalaria.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Justificación del Proyecto

En base al informe realizado el 21 de mayo del 2013, elaborado por colaboradores de la Universidad Politécnica Salesiana, se evidenció problemas por la falta de manuales de procedimientos en las diferentes áreas que inciden directamente en la toma de decisiones actualmente en la institución. Este informe indica la incompatibilidad de las funciones entre el personal administrativo, por la falta de conocimientos en procesos y procedimientos que se deben ejecutar en las actividades que generan diariamente en las instalaciones del Hospital.

El interés de realizar un manual de procedimientos en el Hospital León Becerra, involucra la automatización de procesos ya existentes y la creación de los que se generen mediante el análisis, que servirá para optimizar las políticas, procedimientos y controles del área de contabilidad, para mejorar la calidad del servicio en la atención a los pacientes.

Otro factor que se hace necesario este proyecto, es por la mentalidad de cambio dirigida por la directiva del Hospital, la cual requiere cambios administrativos de procedimientos, procesos y controles, que puedan justificar inversiones mayores y que se evidencie una optimización de recursos para al final brindar un mejor servicio a los pacientes.

Por lo antes expuesto, se estima como prioridad realizar un análisis de los procesos y controles actuales, reestructurarlos y documentarlos para que se implementen en un futuro y así optimizar los controles internos de los procedimientos y minimizar las falencias o situaciones de error repetitivas que se generan en cada proceso.

1.3.2 Enunciado del problema

El área contable del Hospital León Becerra se encarga de llevar el control económico-financiero, así como también analizar e informar sobre el estado de la situación del Hospital. El control interno de los procesos que se generan dentro del departamento contable no se refleja en los lineamientos necesarios para un correcto funcionamiento y flujo de la información. Mediante un breve análisis se evidenció las siguientes falencias en el departamento contable:

- ✓ No existen políticas y procedimientos claros para su control.
- ✓ Carecen de procesos explícitamente definidos.
- ✓ No existe un control interno de los procesos.
- ✓ Debido a la ausencia de manuales, los funcionarios carecen de responsabilidades adecuadas en las actividades de cada área.

1.3.3 Formulación del problema

Problema general

Los procesos del departamento de contabilidad presentan una compleja comprensión, en el manejo por desconocimiento o capacitación de las actividades dentro del área contable del Hospital León Becerra, lo que ha ocasionado en la institución graves problemas y deficiencias en el manejo interno, no existe documentación explícita del flujo de la información y menos una secuencia de los procedimientos que involucran otras áreas.

Problemas específicos

- a) Debilidad en los controles internos de la información específica sobre las actividades y procesos que se desarrollan en el área contable.
- b) Análisis limitado de las actividades y procesos realizados en el área contable.
- c) Inconsistencia entre los procesos y controles que se realizan en el área contable.
- d) Dilatación del cumplimiento de procesos, políticas y procedimientos que se realizan en el área de contabilidad por falta de la documentación.

1.3.4 Objetivos

Objetivo general

Diseñar los procesos, procedimientos y políticas para el área contable del Hospital León Becerra, por medio de un análisis y descripción de sus actividades para optimizar las funciones y controles que se realizan en esta área.

Objetivos específicos

- a) Recopilar información sobre las actividades y procesos que se desarrollan en el área contable.
- b) Analizar y evaluar los procesos, procedimientos y controles del área contable.

- c) Reestructurar los procesos, procedimientos y controles del área de contabilidad.
- d) Documentar los procesos, políticas y procedimientos del área contable.

1.3.5 Beneficiarios

Beneficiarios directos

El Hospital León Becerra será el beneficiario directo del proyecto, específicamente el área contable donde se realizará el levantamiento de procesos y la documentación de los mismos para optimizar todas las actividades del área contable.

Permitirá una respuesta oportuna a los procesos que se generen dentro del área contable en relación a la gestión hospitalaria y se verá reflejado en el cumplimiento óptimo de los servicios realizados.

Beneficiarios indirectos

Los pacientes serán los favorecidos indirectos, además de los proveedores y los diferentes clientes internos y externos del Hospital se beneficiarán con la optimización de los procesos del área contable.

Tabla 1. Beneficiarios

BENEFICIARIOS					
DIRECTOS		INDIRECTOS			
HOSPITAL LEÓN BECERRA		USUARIOS			
Área administrativa	Área de contabilidad	Pacientes hospitalizados	Pacientes externos	Pacientes con convenios	Proveedores

Elaborado por: Autores

1.3.6 Impactos

Económicos:

- Generación de fuentes de ingresos mediante la optimización de procesos los cuales están inmersos en la reingeniería de procesos.
- Inserción directa de los objetivos planteados por el Plan Nacional del Buen Vivir.
- Inversión económica en capacitación de recursos humanos y tecnológicos para la optimización de procesos.

Ambiental:

- Capacidad del proceso de cambio tecnológico del Hospital León Becerra.
- Contribuir a la gestión del medio ambiente y tratamiento a los desechos hospitalarios.

Social:

- Contribuirá al desarrollo y mejoramiento de los procesos dentro del área contable, se lograra un alto nivel social alineado a los objetivos que propone el Plan Nacional del Buen Vivir.
- Mejorar la calidad de la población y la integración social
- Satisfacer las necesidades de la sociedad en general.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN

“La capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a mediano como a corto plazo”. (Merli, 1997, p.1).

La gestión nace de la necesidad de los directivos y empresarios por mejorar los procesos de la empresa y sus actividades diarias obteniendo mejores resultados a futuro y logrando metas y objetivos que se plantearon desde la apertura de la entidad.

2.1.1 Estructura y organización

2.1.1.1 Conocimiento del negocio.

El conocimiento del negocio nace de la importancia que tienen los cambios en una organización y que para hacer cambios se debe saber de manera profunda el desenvolvimiento del negocio tanto en su entorno interno como externo, de acuerdo a los cambios que se vayan a realizar.

Enlazados con esto se pueden tomar referencias por ejemplo de la administración y la auditoría que nos hablan del amplio campo, maneras y formas para la comprensión del negocio.

Melini (2004) en su publicación “Enfoques en la Auditoría de Estados Contables” acerca del conocimiento del negocio, destaca puntos relevantes, entre los que indica textualmente:

- “Analizar y comprender estrategias, objetivos y entorno del ente.
- Identificar riesgos relevantes del negocio
- Comprender los procesos relevantes en el entorno del ente.
- Naturaleza del negocio.
- Alcance de los controles.
- Deficiencias y beneficios de los procesos y controles” (p.29).

2.1.1.2 Estructura Organizacional

Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el proceso organizacional. Tomando decisiones claves en especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización. (Robbins, S.P, & Coulter. 2005, p.234)

La estructura organizacional da una idea clara de cómo está formada la empresa su estructura y la forma en que la gerencia interfiere en cada uno de los departamentos de la organización. Cuanto tiempo ha demandado el desarrollo de nuevas formas de control y manejo de todas sus áreas: Si se ha logrado solventar problemas en la cadena de mando.

Todos estos elementos se reflejan en la estructura organizacional de una empresa y cómo las decisiones han interferido en su éxito o en el fracaso dentro de la misma. Es importante el estudio de la estructura para partir desde un conocimiento a fondo de la organización y de su dirigencia, de ahí se inicia para saber qué tan amplio y profundo será el camino para el levantamiento de datos sobre sus procesos y políticas y si desde su implantación en la organización han logrado beneficiarla.

Se debe realizar también el monitoreo constante de la organización para la toma de decisiones en el cambio de su estructura y las medidas que pueda tomar la directiva en base a esta.

2.1.2 Tipos de Estructuras

2.1.2.1 Estructura Simple

“Se dan en empresas con un mínimo de personal dentro de los denominados “núcleos de personal” y “línea media” llevando la coordinación y la cúspide estratégica mediante supervisión directa”. (Editorial Vértice S.L, 2008, p.10)

En el caso de la estructura simple es para un mínimo de personal, generalmente los pasos y procesos no están estandarizados ni formalizados, no existe una planificación de los procesos, es para empresas de reciente creación y empresas muy pequeñas.

2.1.2.2 Estructura Burocrática

Este tipo de estructura corresponde a una institución altamente formalizada en la que todos los elementos del trabajo están definidos (autoridad, responsabilidad). Esta formalización crea una estructura rígida e impersonal, la cual está basada en reglas y mejoras.

El problema con esta estructura es que se crea por alta normalización de los procesos, lo que genera complicaciones si hay actividades que se salen de lo normal y existen dificultades al decidir si lo más importante es la solución de la molestia o cumplir con las normas.

Existen dos tipos de estructura Burocrática:

✓ Burocracia Maquinal o Mecánica.

Es la típica estructura burocrática que se basa en una estructura principalmente normalizada.

- Se encuentra centralizada totalmente.
- Necesita mucha línea de soporte y apoyo.
- Integración vertical.
- Común en empresas grandes.

✓ **Burocracia Profesional.**

“Se da en organizaciones que deben conciliar las exigencias de un flujo de operaciones predeterminadas o predecibles pero a la vez complejas, (como por ejemplo instituciones sanitarias, educativas, etc.)”. (Publicaciones Vertice S.L, 2008, p.11)

- Se coordinan a través del conocimiento de los empleados y la normalización está encaminada por estos conocimientos.
- Estandarización de conocimientos y habilidades.
- Es la mejor opción para organizaciones en medios estables.

2.1.2.3 Estructura Divisionalizada.

A diferencia de las anteriores, esta estructura no es una distribución completa si no parcial, es supuesta sobre otras que utiliza para la diversificación de productos. De esta forma se crean diferentes unidades de negocio para cada línea de producto.

Este tipo de estructura generalmente sirve para generar mercados distintos y lograr mejorar en parte la estructura de la organización, abriendo nuevos enfoques, por otro lado no es una estructura total, siempre va de la mano con otro tipo de estructura.

Las características principales son:

- La coordinación se lleva mediante la estandarización de varios productos.
- La línea media de cada una de las unidades tiene autonomía.
- Las divisiones se encuentran en la línea media no en el centro operativo.
- La estructura interna tiende a burocratizarse y centralizarse.

2.1.2.4 Adhocracia.

Se refiere a cualquier estructura que sea muy flexible y que sea capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes de la deuda, adaptando a los empleados y la organización a las demandas de los clientes.

Las estructuras que más se benefician son empresas pequeñas, pero que tienen un alto sentido de innovación, es una especialización horizontal y descentralizada en donde el apoyo de los individuos es importante, la autoridad está basada en competencia y no en una jerarquía.

✓ *Adhocraia Operativa*

Se llevan a cabo los proyectos por encargo de clientes. Los problemas y las soluciones que se presentan son únicos y refieren plenamente al entorno cambiante en el que se desenvuelven.

✓ *Adhocracia Administrativa.*

El cliente es la propia empresa, la importancia de las mejoras internas y el desempeño interno es vital.

Tabla 2. Elementos Situacionales				
	EDAD Y TAMAÑO	SISTEMA TECNOLÓGICO	MEDIO AMBIENTE	PODER
ESTRUCTURA SIMPLE	Jóvenes y pequeños	Simple y no regulable	Simple y dinámico	Control para el máximo ejecutivo
BUROCRACIA MECÁNICA	Maduras y grandes	Regulable; no muy complejo	Simple y estable	Control tecnocrático y externo
ESTRUCTURA PROFESIONAL	Variados	No regulable ni complejo	Complejo y estable	Control profesional y operativo
ESTRUCTURA DIVISIONALIZADA	Maduras y muy grandes	Divisible igual a la burocracia mecánica	Relativamente simple y estable. Mercados diversificados	Control de línea media
ADHOCRACIA	Generalmente jóvenes	Muy complejo y automatizado (en la Ad. Administrativa) no regulable ni compleja (operativa)	Complejos y dinámicos	Control de expertos

Fuente: Vértice 2008

Tabla 3. Elementos Estructurales				
	TAMAÑO UNIDADES (ÁMBITO DE CONTROL)	SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL	MECANISMOS DE INTEGRACIÓN	CENTRALIZACIÓN / DESCENTRALIZACIÓN
ESTRUCTURA SIMPLE	Amplio	Poca planificación y control	Pocos	Centralizada
BUROCRACIA MECÁNICA	Amplio en la base, estrecho en el resto	Activa	Pocos	Descentralización horizontal limitada
ESTRUCTURA PROFESIONAL	Amplio en la base, estrecho en el resto	Poca planificación y control	En la administración	Descentralización horizontal vertical
ESTRUCTURA DIVISIONALIZADA	Amplio en la base superior	Mucho control de desempeño	Pocos	Descentralización vertical limitada
ADHOCRACIA	Estrecho en toda la estructura	Planificación limitada	Muchos y a través de toda la estructura	Descentralización selectiva

Fuente: Vértice 2008

2.1.2.5 Estructura Funcional

Es importante enfatizar que la estructura funcional es una “organización en la que se agrupan las especialidades ocupacionales por similitud o afinidad”. (Robbins & De Cenzo, 2002, p.170).

La fuerza de la estructura organizacional radica en las ventajas que se derivan de la especialización laboral. La finalidad de este tipo de estructuras es agrupar todos los factores que generen eficiencia en la producción y exista una comunicación paralela entre los colaboradores, para obtener resultados eficientes. La debilidad principal de esta estructura es que la organización no aproveche al máximo todos los beneficios.

Este tipo de estructura percibe mejoras detalladas y eficientes en cada una de las partes del negocio, las mejoras y la estructura giran alrededor de habilidades definidas en áreas especializadas de cada empleado, la especialización y la agrupación por centros funcionales hace posible que los empleados puedan conocer su trabajo detalladamente y procurar mejorarlo continuamente.

A pesar de que los miembros de una función conocen al detalle su trabajo y el de toda el departamento, estos no conocen el trabajo de otras áreas y sus alcances o sus resultados, en tal caso no existe una integración y la organización pierde de vista las metas y los resultados que se deben obtener en grupo y como organización.

2.1.2.6 Estructura agrupada por procesos

“En este tipo de estructura se agrupan actividades en los pasos a través de los cuales se desarrollan las operaciones”. (Vainrub, 1996, p.98)

La principal ventaja es la especialización de los individuos en cada proceso, esto es de gran apoyo, cada individuo se confiere en cada proceso y se especializa en la actividad que ejecuta.

El tipo de estructura ayuda de cierta forma a un análisis más profundo de la estructura organizacional, con una mayor agilidad, eficacia y menos tiempo gastado en el análisis porque cada persona efectúa un proceso específico y lo conoce a la perfección. Pero a su vez el problema del que la empresa depende de una sola persona para el manejo de un proceso sin poder hacer cambios o intercambios entre el personal de un área o de distintas áreas según las necesidades de la empresa.

2.1.2.7 Diferencias entre la estructura funcional y estructura por procesos

Se puede inferir que la estructura por procesos es una estructura más descentralizada que la funcional o “típica” que depende mucho de las decisiones de una gerencia para lograr ciertos cambios en procesos intermedios.

En la estructura funcional se puede llegar a tener problemas con mandos intermedios por hacer lo que más le conviene al área, más no lo que le conviene a la empresa. En tanto la estructura por procesos enfocada al beneficio del cliente, proporciona a todas las áreas y mandos a la mejora de la satisfacción del cliente y por obvias razones de la empresa.

Las estructuras organizacionales ayudan a tener una amplia visión de los problemas y aspectos positivos de la empresa, observar de mejor forma en que se puede mejorar y que cambiar totalmente. Las estructuras se acoplan de acuerdo a varios factores: como el tamaño de la empresa, su ciclo de vida del mercado en el que se encuentren otros factores internos y externos que tiene la empresa en funcionamiento.

2.2 GESTIÓN HOSPITALARIA

La gestión hospitalaria se refiere a la relación costo – beneficio enfocada en brindar un servicio de calidad en la salud determinado por índices internacionales o locales.

La gestión administrativa se enfoca en mejorar estos índices tratando de obtener los mejores beneficios para el Hospital, sin perder la calidad de atención en un servicio tan importante como es el de salud. Entre los aspectos más importantes realzan los indicadores de salud, la implementación de misión y visión en la entidad hospitalaria y la optimización de recursos.

En su libro sobre administración y gestión hospitalaria, Londoño Malagón (2008) afirma y transfiere un montículo de conocimientos de cómo se daban las administraciones de los hospitales a lo largo de los años.

Empezando por como los doctores reconocidos a principios de siglo pasado quienes eran los encargados de las casas hospitalarias y representaban la confianza y seguridad que los habitantes tenían en ellos por ser reconocidos o cercanos a la gente. (Malagón, Galan & Pontón, 2008, p.3)

Luego de la segunda Guerra mundial el ente, la forma y figura de la administración hospitalaria empezó a cambiar el rumbo sobretodo porque países desarrollados tomaron conciencia, empezaron a escoger a líderes y reconocidas personas del área de la medicina para dirigir hospitales. Se dio paso a formar escuelas y academias de médicos para dirigir las entidades públicas de la salud como en EEUU, preparando a los docentes para dirigir las casas de salud, buscando formar a personas con un alto criterio sobre la salud, su gerencia y administración.

2.2.1 Características del hospital moderno

Malagón, Galan & Pontón (2008), hacen referencia sobre las características que siguen a continuación:

- “Integrado a directrices del Sistema Nacional de Salud
- Comprometido con la calidad en la prestación del servicio
- Activo en la educación continuada del recurso humano
- Dispuesto al avance tecnológico
- Representante natural de la ciencia, la ética y la investigación” (p. 3)

✓ Integrado a directrices del Sistema Nacional de Salud:

Un hospital con una administración y una gestión administrativa eficiente deben estar integradas a las directrices del Sistema Nacional de Salud, esto es muy importante para que el hospital pueda dar un servicio de calidad y no recibir ningún tipo de impedimento para lograr su objetivo y brindar este servicio a la comunidad.

✓ Comprometido con la calidad en la prestación del servicio

La administración del Hospital debe estar comprometida con el cambio continuo y el mejoramiento del mismo, para proporcionar un mejor servicio. Se deben tomar en cuenta no solo los cambios externos y las mediciones de calidad del servicio de las distintas entidades públicas, si no también las peticiones y sugerencias de los clientes tanto externos como internos.

✓ Activo en la educación continuada del recurso humano.

Se necesita una constante investigación y educación de los doctores y personas que trabajan en el Hospital, igual que la infraestructura y la directiva de personas que deben estar en un constante cambio y capacitación de acuerdo a los estándares que se imponen a lo largo del tiempo. La directiva del Hospital debe promover esa actualización de conocimientos de los trabajadores del Hospital y su constante capacitación.

- ✓ Dispuesto al avance tecnológico.

La directiva del Hospital debe estar dispuesto a promover un constante avance tecnológico, no solo de infraestructura como: ampliaciones del Hospital, cambios en sus edificios y automatizaciones en sus procesos de entrada y salida de pacientes, si no también en la tecnología que usa para operaciones, una constante investigación de nuevas formas de sanar, medicaciones, maquinaria y aparatos para determinar enfermedades, etc.

- ✓ Representante natural de la ciencia, la ética y la investigación.

El Hospital debe representar de forma ética, moral y con calidad de servicio frente a la comunidad que la rodea y a las autoridades de salud y directivos que representa, además debe ser un valuarte de ciencias y cambios constantes en pro de mejora de la calidad de vida de su comunidad.

Los hospitales deben estar en constante cambio y reestructuraciones, la directiva debe guiar y motivar a toda la estructura para que estén en el camino adecuado y lograr que la institución sea un referente en la comunidad que la rodea.

Normalmente aparte de estas características un hospital debe tener otras especificaciones para considerar que la gestión y administración se estan dando los cambios en forma adecuada, tiene que ser fuente de iniciativas tanto de investigación civil, ética y ciencia.

Debe conformarse como un centro hospitalario, de industria médica y de hotelería, puede sonar extraño que además de ser una institución hospitalaria, la industria y la hoteleria sean características que deba tener pero no estan lejos de la realidad, si toma en cuenta por ejemplo: los avances en la ciencia y tecnología que se generen en la institución se esta comprometiendo como una industria de la salud y en el plano hotelero, como referencia al servicio hospitalario que presta la institución a los pacientes internados y a los que provienen de lugares lejanos en busca de servicio que presta el Hospital para mantener a los pacientes cómodos, debe ser un servicio con calidad de un hotel.

2.3 GESTIÓN DE CALIDAD

2.3.1 Introducción

La calidad se considera como algo global presente en todos los departamentos de la empresa liderada por la alta dirección y con la participación de todos los recursos humanos. La calidad y su desarrollo engloban e integran técnicas como control estadístico de procesos, diseño estadístico de experimentos, otras herramientas más recientes de aplicación. (Cuatrecasas, 2010, p.23)

2.3.2 Concepto

“Es la correcta gestión de todos los aspectos relacionados con la calidad, supone la planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de recursos humanos para la calidad”. (Cuatrecasas, 2010, p.25)

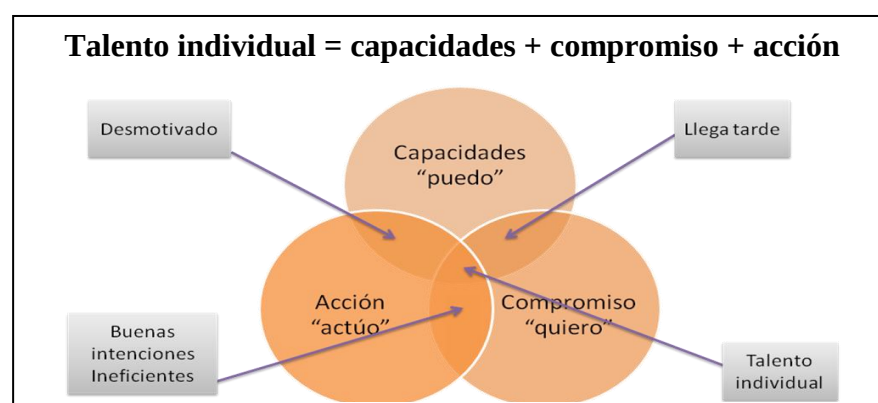
La calidad como tal es un conjunto de técnicas para lograr establecer una buena gestión, considera muchas herramientas que se implementan en la generación de un valor agregado y la priorización de actividades y optimización de recursos en todas las áreas de la organización.

La gestión de la calidad, es el desarrollo de todas las herramientas en un entorno muchas veces hostil a la implementación de ciertas técnicas efectuadas para optimizar los procesos y a la vez mejorar la calidad de las actividades y del producto que se obtiene al finalizar todas estas actividades.

2.4 TALENTO HUMANO

El talento humano está basado en la gestión, parte de éste se basa en el compromiso y participación activa de las personas que forman parte de una entidad, en este caso hospitalaria. Es sumamente importante el grado de compromiso que apliquen los integrantes de una entidad para mejorar los indicadores que reflejan el desempeño de la misma y así poder implementar una verdadera gestión en una entidad.

Gráfico N. 3 Gestión del Talento



Fuente: Jerico (2001)

El talento individual se refleja en el gráfico está comprometido con varios factores como las capacidades, el compromiso y la acción, factores que están comprometidos con la desmotivación, las buenas intenciones y el talento o las características individuales de cada persona.

En las instituciones se busca que estos factores trabajen de una manera coordinada para que los colaboradores atiendan la demanda del servicio que requieren las instituciones en las que trabajan.

2.5 GESTIÓN CONTABLE

2.5.1 Introducción

“La contabilidad es un sistema de información que identifica, mide y comunica información económica para facilitar a los usuarios de la misma un diagnóstico y la toma de decisiones”. (Amat, 2008, p.24)

El concepto dado por Amat, no es muy típico pero engloba en todos los sentidos, lo que se quiere idealizar con esta investigación y los objetivos que se desean lograr tales como: el diagnóstico en forma oportuna y eficaz y por otro lado la rapidez en la toma de decisiones de la institución.

El criterio definido sobre la contabilidad se basa en un sistema que ayuda al análisis, la medición y la fácil propagación de la información que ayudaran en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

La importancia de esta ciencia social en un proyecto es vital, debido a que su utilización y la forma en que ayuda a las instituciones en la toma de decisiones, la hacen en el caso de esta investigación de uso prioritario para el mejor desenvolvimiento de los temas a tratar y los estudios en los que se debe ahondar, además de dar las facilidades para el uso de la información provenientes de la empresa y todas sus áreas.

Los estados financieros nacen con el objetivo de brindar información específica acerca de los movimientos y estado de la empresa en un cierto periodo. Ayudan a la gestión, y a la vez proporcionan cierto tipo de información relevante para la toma de decisiones y la obtención de ciertos indicadores.

2.5.2 Concepto

La gestión de la contabilidad tiene como objetivo el cómputo de la eficiencia de los factores y el cálculo de los costes y rendimientos de los productos, mira la contabilidad desde una perspectiva económica con lo cual busca la eficiencia de las distintas alternativas que provee la información contable. (Seco, 1999, p.9)

La gestión contable busca mejorar la información proporcionada por los procesos contables y la contabilidad en sí, tratando de optimizar recursos y ayudando a la toma de decisiones y mejora la calidad de la información proporcionada por el departamento contable u otros departamentos de la organización que tienen relación directa con el manejo contable de la empresa o que ayudan en ella.

2.6 GESTIÓN POR PROCESOS

“La gestión por procesos no es ni un modelo ni una norma de referencia, si no un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas científicas que permitan hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona”. (Pérez, 2010, p.45).

La gestión es una técnica que se utiliza para facilitar el funcionamiento de los procesos de la empresa, la gestión por procesos se especializa en la mejora de estos procesos y actividades para conseguir la calidad del servicio o producto que se da.

2.6.1 Procesos

Es el conjunto de elementos que se utilizan para la transformación de insumos en bienes o productos terminados. Está formado por métodos y procedimientos, además de recursos humanos maquinaria entre otros.

Pérez (2010) se refiere a los procesos como “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p.51).

2.6.1.1 Límites de los procesos

En su publicación Pérez (2010) alega que el límite de los procesos depende del tamaño de la compañía, lo importante según su criterio “es adoptar un determinado criterio para mantenerlo a lo largo el tiempo”. (p.54)

De acuerdo a su criterio se enfoca en los límites del proceso, en función a los rasgos de una compañía, su tamaño, la comprensión del negocio y el entorno con la finalidad de que al final de ese conjunto de procesos la meta sea el cliente.

2.6.1.2 Elementos de un proceso

En la misma publicación Pérez propone tres elementos principales:

Entrada: “Es la salida de otro proceso (precedente a la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente”. (p.55)

La entrada es la información que se receipta en cada proceso que se da en la empresa y a su vez esta información es proveniente de un proceso anterior a éste; y el resultado de este nuevo proceso el que sirve para otro proceso en toda la cadena de valor que genera una organización en marcha, así consecuetivamente.

La secuencia de actividades: es donde se precisa de medios y recursos, con determinados requisitos para ejecutarse los procesos, muchas veces requieren de procesos aleatorios para su desencadenamiento.

En la secuencia de actividades es importante comprender la necesidad e recursos muchos e estos ajenos al proceso para su ejecución, la actitud y conocimiento que va a ejecutar el procesos y que cuente con los recursos necesarios para hacerlo.

La salida: Es un producto que lleva como destinatario un cliente o un usuario de la cadena de valor, producto de la calidad exigida en el proceso, este tiene que tener un valor que sea medible y evaluable.

La salida del producto es importante y, basada en la secuencia de actividades, debe generar eficiencia en la cadena de valor; generalmente las salidas deben ser medidas y evaluadas antes de llegar a manos de otro usuario y más de un cliente de la organización.

2.6.1.3 Tipos de Proceso:

Pérez (2010) propone una clasificación por su misión:

- “Procesos Operativo.
- Procesos de Apoyo.
- Procesos de Gestión.
- Procesos de Dirección”. (p.107)

Procesos Operativos.-

Los procesos operativos, tienen como fin generar un producto o un servicio mediante la transformación de recursos. Los procesos que generalmente no lleguen a cumplir con este fin pueden incurrir en el fin de otro proceso alternativo a él, que se está produciendo.

Este tipo de procesos son los principales para cumplir los objetivos de la empresa.

Por ejemplo en el caso de una empresa de venta de productos terminados.

- La comercialización del producto mercadeo es un tipo de proceso operativo.
- El Proceso de compra de producto para la venta que se dará después es otro proceso operativo

Estos procesos conforman la cadena de valor de la empresa, generan un alto valor, añadido para la organización y fomentan el cumplimiento de metas. A pesar de representar la estructura principal de la organización no trabajan solos y necesitan de otras actividades complementarias.

Procesos de Apoyo.-

Este tipo de procesos proporcionan los recursos, personas y demás actividades necesarias para el cumplimiento de metas o procesos que necesita la empresa.

El proceso de apoyo juega un papel importante a la hora de proporcionar las personas indicadas, el proceso de selección de personal para la organización es relevante y debe tener un gran énfasis por parte del departamento de Talento Humano.

La consolidación del departamento de recursos humanos se debe dar por los procesos de selección y contratación que se den, los manuales a seguir y las políticas que contenga la empresa y que estén hechas para fomentar el cumplimiento de metas.

No solo el recurso humano es el que provee los sistemas de apoyo, también se direcciona con los sistemas de gestión de calidad o el de compras y proveedores, estas tareas son importantes para la gestión interna y el buen manejo de la cadena de valor, que generarían problemas en el caso de que un proceso de apoyo no se haya tomado en función de cumplir las metas y objetivos de la organización.

Procesos de Gestión.-

Los procesos de gestión cumplen actividades de control y seguimiento continuo a los diversos procesos de la empresa, también para evitar errores y garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

Las actividades que cumple son: Las de evaluación, control, seguimiento y medición, para tomar decisiones que puedan no solo corregir si no evitar errores.

La problemática de los procesos de gestión se centran en que pueden llegar hasta generar prioridades para los demás procesos, con el fin de promover el cumplimiento de objetivos que se consideren urgentes o prioritarios.

Los procesos de gestión ayudan a los clientes internos de la organización con la recopilación de datos y poder proveer de información precisa y correcta con el fin de que usen para la toma de decisiones dentro de la organización.

Entre los procesos de una organización también están los de auditoría, son muy importantes para el seguimiento, medición y otros tipos de controles.

Procesos de Dirección.-

Este proceso es de carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa debido a que plantean como llevar a cabo los procedimientos de predicción y

planificación que generen la explotación de los datos recopilados a través de todos los procesos que se dan en la organización y de esta forma plantear una estrategia para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.6.1.4 Ventajas y beneficios de los procesos

- Orienta la empresa hacia sus clientes y sus objetivos.
- Optimiza y racionaliza el uso de recursos.
- Aporta una visión más amplia y global de la organización.
- Contribuye a disminuir los costos operativos y de gestión.
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces.
- Contribuye a reducir los tiempos de lanzamiento, desarrollo y fabricación de producto.
- Permite realizar autoevaluaciones por los resultados de cada proceso.

Los beneficios de la gestión de procesos claramente se basan según Velasco, en un control de los mandos medios y una autogestión de cada una de las partes del proceso.

Los procesos benefician a las organizaciones en sus cambios de entorno interno, autoevaluaciones y manejos, de esa forma mejorando la eficacia y eficiencia en los procesos; evitando la burocracia.

Se mejora la situación y visión de la organización, se la amplía y se la globaliza, de esa forma se tienen visiones distintas de la organización, a su vez se facilita resolver problemas en cada una de las áreas de la organización.

2.6.2 Método

Es la guía secuencial y detallada de los pasos que cumple una persona para realizar algún tipo de actividad.

2.6.3 Procedimiento

Se refiere a una guía que abarca varios procesos que ejecutan dos o varias personas para realizar una tarea.

2.6.4 Políticas

Se refiere a los procesos como una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.

Álvarez (2006) en su publicación sobre la “Elaboración de manuales de procedimientos” ayuda con los conceptos básicos sobre lineamientos que tienen incidencia en la elaboración de manuales como lo son las políticas, procesos y procedimientos.

Estos conceptos reflejan una idea más clara de la importancia que tienen las actividades de la empresa y gestión que se les debe dar, su optimización ayudará a la mejora en la integración de todas las áreas en la empresa y resultado final del bien o servicio que se esta tratando de proveer.

El uso de varias herramientas es para detallar de forma precisa las actividades de la empresa y enmarcar los procesos y procedimientos a travez del uso de los diagramas de flujo utilizados eficazmente para la documentación de todo tipo de actividades.

2.6.5 Levantamiento de Procesos

De acuerdo a la publicación del Ministerio de Planificación Nacional y política económica (MIDEPLAN), que se refiere al levantamiento de procesos, tomamos como referencia ciertos aspectos y se resume a continuación las fases del levantamiento de procesos y sus principales etapas en el desarrollo de este tipo de proyectos.

2.6.5.1 Formación del equipo y planificación del trabajo

Una parte esencial, en el levantamiento de los procesos, es la identificación de los usuarios y las necesidades y/o expectativas que estos tienen en cuanto a los bienes y/o servicios brindados por la institución. En este sentido, es necesario que se realice un análisis sobre tres aspectos muy importantes. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, 2009)

Tenemos que tomar en cuenta muchas interrogantes para el inicio del levantamiento de procesos como a quien va dirigido el proyecto, en que les servirá, cuáles son sus necesidades, y los resultados generados por el proyecto.

2.6.5.2 Identificación de procesos y subprocesos

En esta etapa se debe proceder a realizar una descripción de los procesos. Cada proceso se encuentra conformado por una serie de procedimientos y estos a su vez por actividades o tareas a desarrollar. Para realizar una adecuada descripción de los procesos, procedimientos y actividades institucionales debe contarse con un conocimiento preciso y claro de los mismos, por ello es importante utilizar técnicas de levantamiento de información con los colaboradores claves. Se utilizarán técnicas de observación, entrevistas para todo el levantamiento de información.

2.6.5.3 Análisis de actividades específicas

Se trata de investigar cada proceso y subproceso de todas las actividades realizadas en un área o departamento.

2.6.5.4 Diseñar diagramas de flujo de los procesos en base a la identificación de las actividades:

En esta etapa se realizarán diagramas de flujos en base a la identificación que se hizo de todas las actividades del área, procesos y subprocesos así como de los controles o cualquier tipo de procedimientos que se realicen. Se la efectúa detalladamente con el objetivo de tener documentadamente.

2.6.5.5 Establecer indicadores de gestión y Mejoramiento Continuo:

El establecimiento de indicadores de gestión nace a propósito de un cambio y mejoramiento continuo, ya que luego de todo el proceso de diseño y levantamiento de la información, sirve de ayuda y guía para mejorar la organización.

El papel de los indicadores de gestión es clave en esta etapa de mejoramiento continuo que no acaba nunca ya que se mantiene como precedente lo que se tiene que mejorar, los indicadores son un rango referente histórico y las bases para mejorar continuamente los procesos de una organización (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, 2009)

2.6.6 Manuales de Procedimientos

Manual es referido en un listado de lo más sustancial de un tema, infiriendo esta explicación, los manuales son vitales para acoplar y mantener los conocimientos de las organizaciones y personas.

“Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias porque ellos documentan la experiencia y tecnología hasta ese momento acumulada”. (Álvarez, 2006, p.23).

Los manuales ayudan a la implementación de más políticas y las adecuaciones de las existentes, además de contener los procesos y sus lineamientos en caso de olvidarlos se puede y se debe acudir a los manuales, en las empresas es vital la documentación de los procesos y procedimientos y en base a estos realizar sus respectivos controles internos y corrección de los mismos.

2.6.6.1 Objetivo

El objetivo como tal de los manuales es documentar todos los procesos, procedimientos y políticas de la empresa con el fin de ser utilizados en un futuro para reestructuración de los mismos, para uso o ayuda del personal del área o de la entidad.

2.6.7 Control Interno

El control interno significa diferentes cosas para las personas, por eso algunas veces causa confusión entre las personas de negocios y los que manejan leyes o reglamentos.

“El control interno se define como un proceso realizado por administradores, jefes u otro tipo de personal de la institución, diseñado para proporcionar una seguridad razonable a las actividades de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos”.(Committee Of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission, 2005, p.4)

El control interno se da en las compañías y entidades con o sin fines de lucro para garantizar un cumplimiento de ciertas políticas internas y procesos que se han indicado de antemano, la evaluación del cumplimiento de estas actividades deber darse periódicamente según se estipule en cada institución y basado en las necesidades que se tengan.

2.6.7.1 Objetivo

El control interno representa una herramienta importante para tener seguridad de la correcta información que están proporcionando los estados financiero y la facilidad para encontrar errores en los distintos procesos, que se dan en la empresa y todas las actividades en las que se desenvuelva.

2.6.7.2 Principios Rectores del Control Interno

En este caso Mantilla & Cante, (2005) da una pauta del control interno y sus principios básicos, enmarcados en la mejora de la empresa y en los resultados que se obtengan:

- “Segregación de funciones.
- Autocontrol.
- De arriba hacia abajo.

- Costo menor que beneficio.
- Eficacia.
- Confiabilidad.
- Documentación”. (p.34)

Segregación de funciones

Mantilla & Cante (2005) habla de que “ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final. De manera ideal y particularmente en las organizaciones grandes, complejas, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción. Ello como mecanismo de protección para esas mismas personas”. (p.34)

En este caso la segregación de funciones es primordial para lo que sería después un buen diseño de control interno y que los procesos se den de una manera correcta y generan los resultados esperados en la organización, normalmente la segregación de funciones es dada por niveles, por jerarquía o por procesos, todas estas elecciones que toma la empresa lo hace conforme a su estado en el mercado y tamaño, a las conclusiones propias que saca de su operación y sus necesidades.

Autocontrol

La dirección, evaluación, supervisión y gestión del control interno son soporte de la administración principal (alta gerencia). No hay control que sean externos, el subsistema (proceso) se controla a sí mismo.

El proceso de autocontrol debe enfocarse a el trabajo independiente de las personas que trabajan en la empresa, de su apoyo a los procesos y que sean personas capaces ayudadas de la tecnología para poder llevar a cabo la realización clara de los procesos y generen buenos resultados.

El proceso de autocontrol se podrá efectuar automáticamente, si se efectúa de acuerdo al juicio crítico de cada elemento de la organización.

De arriba hacia abajo

Mantilla & Cante (2005) indica que “el control es una forma de “presión” o “influencia”, ejercida por los máximos niveles administrativos (alta gerencia) de la organización. Esto técnicamente es denominado “el tono desde lo alto”. Siendo así, implica que ningún control interno puede funcionar de abajo hacia arriba, esto es, un empleado de nivel bajo u operativo no puede “controlar” a los directivos principales”. (p,35)

Actualmente este tipo de autorizaciones o controles simplemente no se dan de esa forma simplemente es un simple acceso, se refuerza las medidas y autorizaciones dadas por la gerencia pero no de la misma forma que se hacía antes, las autorizaciones sirven para poder llevar a cabo macro procesos que integran los micro procesos, con una mayor brevedad y eficiencia, no dependiendo de la autorización de la gerencia para realizar todo tipo de cambio, si no solo de importancia radical.

Costo Menor que Beneficio

Este componente afianza el hecho sobre el cual el control interno general valor a la organización, lo que implica que los controles que se realizan a los procesos no pueden ser mayores que los procesos que se están evaluando, ni a los beneficios que generan. En el caso de que sea así, es mejor eliminar el control.

Lo que se tiene que tener en cuenta siempre que el control interno como tal siempre va a conllevar a un costo, este costo debe traer un beneficio y no ser mayor que este beneficio; el tema es claro, el control interno nunca debe ser considerado como un gasto para la empresa, se pierde cierta rentabilidad por hacerlo pero puede mejorarla de otra forma con los beneficios que genera. Si el costo es considerado como un gasto dentro de la empresa, entonces lo que se tiene que hacer es eliminarlo porque no representa el objetivo del control interno.

Eficacia

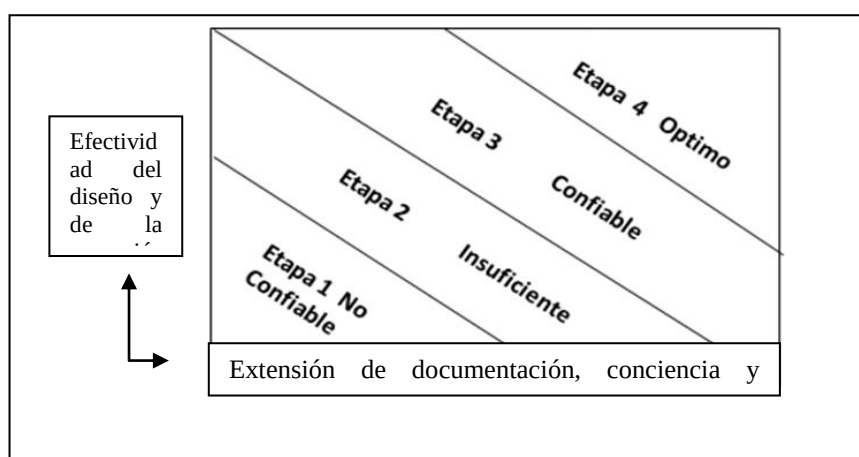
Aquí se identifica una propiedad y característica muy importante y es que si el control interno no asegura el logro de los objetivos organizacionales, sencillamente no sirve. “De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación de su eficacia”. (MantillaB. & Cante S., 2005, p.37)

La autoevaluación del control interno es muy importante, este refleja las falencias que puede tener el proceso, donde se conoce si el control es bueno o no a través de los resultados que se obtienen y se cumple con las expectativas. Es importante que el control sea eficaz, para asegurar su permanencia, solo hay que conocer como implementarlo.

Confiabilidad

Se entiende como la relación que existe entre la efectividad del diseño, la operación del sistema de control interno, extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del proceso de control.

Gráfico N. 4 Confiabilidad del modelo de Control Interno



Fuente: MantillaB. & Cante S., 2005

La confiabilidad es el resultado que genera la correcta implementación de normas, será superior el resultado en la organización y el beneficio que generará, de

acuerdo a esto se puede confiar o no en el control, teniendo en cuenta que se debe establecer el auto control para mejorar y mantener la calidad del control interno.

Documentación

Se hace referencia a los entendimientos particulares y problemas tradicionales que han sido superados. Se hace incapie en que las transacciones que deben estar claros y completos, disponibles para la revisión en el momento oportuno. En la documentación se debe evidenciar no solo los procesos, si no el control interno, como se lo realiza, el criterio seleccionado, el diseño y las acciones emprendidas.

La importancia de la documentación es la de proveer con un sustento para el análisis de los procesos por un cambio a futuro, el control interno deberá ir innovándose de acuerdo al crecimiento y al entorno que viva la compañía en ese momento, en base a esto, la documentación y los detalles de la misma serán de gran importancia, para una autoevaluación y para el conocimiento e introducción de nuevos elementos dentro de la organización.

Esta documentación servirá para futuro si fuera necesario saber como hacer frente a ciertas circunstancias y procesos detallados en la documentacion.

2.6.8 Diseño de Control Interno

Según Mantilla & Cante, (2005) habla de un diseño del control interno totalmente eficaz, representativo para la empresa y el lugar en donde se lo implementa.

Esta fase de desarrollo del diseño del control interno debe ser eficaz y debe desarrollarse en base al entorno de la empresa, la importancia del diseño tiene que ver con la perspectiva de los elementos de la organización.

Estos deben estar inmersos con los objetivos de la organización, se refiere a que se evite que el diseño de los controles y control interno vaya de acuerdo a las metas individuales o departamentales, si no en base a los lineamientos y metas de la organización en general.

El buen diseño del control interno evitará de una buena forma realizar cambios en un futuro tanto de los controles como de los procesos, maximizará el beneficio y evitará el gasto de enormes recursos por su implementación, además de que los cambios que se generen en el tiempo serán mínimos y duraderos.

2.6.9 Establecimiento de Controles

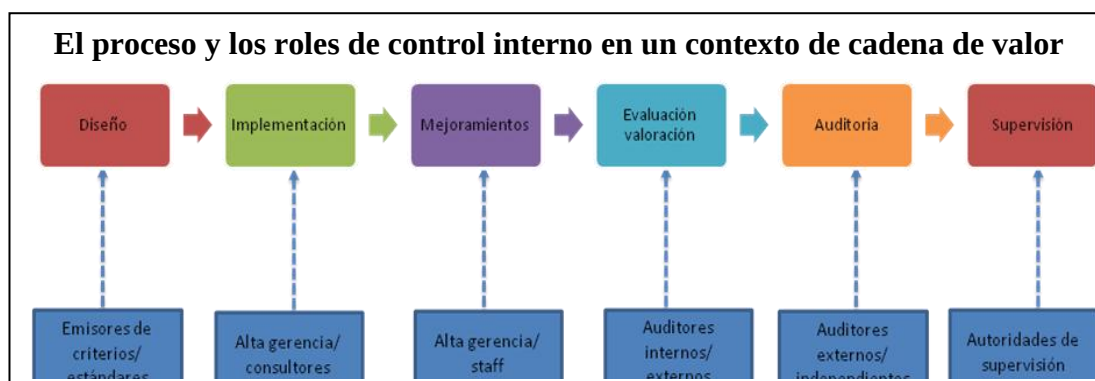
Generalmente el establecimiento de controles está enmarcado con el objetivo de mejorar sustancialmente los procesos de la empresa.

A continuación se mencionan varias razones para su implementación:

- Mejorar las incidencias del control interno
- Optimización de procesos
- Sugerencias de entidades de control, auditoría de gestión o alta gerencia.

2.6.10 Cadena de Valor

Gráfico N. 5. Auditoría del Control Interno



Fuente: Mantilla B. & Cante S., 2005

El proceso de control interno lo menciona Mantilla, como un diseño, implementación, mejoramiento, evaluación y valoración constante para luego pasar a la auditoría y a la supervisión de resultados.

El diseño y la implementación de factores son los más importantes de la auditoría de control interno, los mismos que deben estar basados en las necesidades

de la empresa, si no se conoce los controles que se diseñen y se implementen, no causaran ninguna mejora, será todo lo contrario.

La evaluación y la auditoría son lineamientos importantes del COSO, en base a estos se puede dar un mejoramiento continuo de los controles internos y de esta forma mejorar y cambiar errores que se pudieron dar en el diseño o adaptar a los controles a cambios externos e internos que se dan en la institución.

“Es una serie de actividades clave que directamente generan o apoyan la producción de aquello que la empresa a final de cuentas ofrece a los consumidores.” (Hitt, Black & Porter, 2006, p.205)

Partiendo de esta definición, la cadena de valor se usa para la optimización de todas las actividades inmersas en la “creación de valor” en la empresa y los recursos utilizados, con el objetivo principal de generar amplias ganancias y mejorar la calidad de procesos y la producción.

2.6.11 Técnicas de levantamiento de información

Para realizar un diseño de procesos se necesita un levantamiento de información, la cual deberá ser exhaustiva o simple dependiendo de la complejidad del problema y del tamaño de la empresa.

Rodríguez (2012) menciona varias de estas técnicas:

“Entrevista: Es una interacción verbal, que consiste en obtener información sobre hechos, personas o culturas.

Cuestionario: Es una serie de preguntas de forma ordenada que buscan obtener información de parte de quien las responda.

Observación: Consiste en examinar e investigar alguna situación, hecho, fenómeno, etc., con el fin de recolectar datos o información para describir lo que se está detallando”. (p.2)

2.6.12 Técnicas de análisis y procesamiento de datos

Las técnicas de análisis de datos nacen como aporte para el entendimiento y procesamiento de la información que se obtuvo del proceso de levantamiento en los cuales se utilizó dichas técnicas. Para el procesamiento de esta información es importante manejar los datos de forma correcta, de acuerdo a los resultados que se quieren obtener y conocer, de acuerdo a eso se utilizan las herramientas de análisis de datos como: flujograma y tablas para la correcta tabulación de la información recopilada.

✓ Las tablas estadísticas

El flujograma se alinea al proceso de análisis de datos, en este caso el proyecto ayudara a entender de manera detallada, especificando las partes del proceso, quienes intervienen y los tiempos en que se cumplen las tareas, y quien toma la decisión de la información generada. Todo este cúmulo de información no podría ser analizada sin la ayuda de los flujogramas que detallan y generan una visión más amplia de los procesos en una empresa y la forma de mejorarlos. Desde un marco estadístico las tablas “son agrupaciones de datos ordenados con arreglo a un criterio lógico, proceso que se denomina tabulación”. (Fernandez, Cordero, & Córdoba, 2002, p.47)

Las tablas ayudan a la agrupación de los datos para un mejor análisis de los mismos, de acuerdo a edad, forma, color, tamaño o del diseño que se las quiera realizar y que más convenga al análisis de los datos, a su apreciación y de los posibles problemas que presente la información levantada.

✓ Flujograma

Gráficos mediante el cual se representa a través de determinados símbolos un circuito que puede ser de información financiera o de algún tipo de proceso de la organización, además indica la

documentación que sustenta dicho grafico y otro tipo de requisitos.
(De la Peña, 2011, p.108)

Se lo especifica por el mismo autor como la fabricación de diagramas que representan gráficamente los flujos de los documentos en las operaciones que se desarrollan con estos, y de las personas que intervienen en las mismas. Implementando un conjunto de símbolos que permitan identificar estos circuitos operativos. (De la Peña, 2011, p.101)

✓ **Ventajas del Flujograma**

En su publicación, según García, (2006), define algunas ventajas de los flujogramas que ayudan al desarrollo y documentación de procesos y controles de una organización, además del detalle de la simbología de los mismos.

- “Facilita ejecutar los trabajos.
- Describe los diferentes pasos del proceso.
- Impide las improvisaciones.
- Permite visualizar todos los procesos.
- Identifica las debilidades y fortalezas del proceso.
- Permite un equilibrio en las cargas laborales.
- Genera un sentido de responsabilidad.
- Establece límites.
- Plantea una diferencia entre lo que se hace y lo que se debería hacer.
- Genera calidad y aumento de productividad”. (p.51)

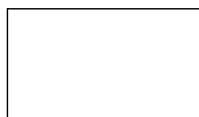
✓ **Símbolos de flujogramas**

Los Símbolos o simbología de los flujogramas son ampliamente conocidos en todo el mundo, a continuación se detallan los más importantes:



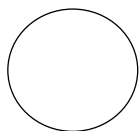
Límites: indica el principio y el fin de un proceso.

Código : P-F



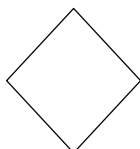
Acción: se utiliza para representar una actividad, por ejemplo recibir, elaborar, verificar, entregar, etc.

Código: REV



Inspección: indica que el procedimiento se ha detenido.

Código: INS



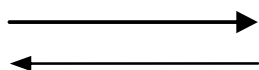
Decisión: plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía.

Código: DEC



Documentación: este rectángulo significa que requiere una documentación para desarrollar el proceso.

Código: DOC



Sentido de flujo: las flechas indican el sentido de flujo.

Código: FLU

2.7 MARCO CONCEPTUAL

2.7.1 Manual de Políticas

Definición

El manual de políticas representa una forma de alcanzar los objetivos propuestos y un plan permanente que constituya los lineamientos y direcciones posibles para canalizar y mejorar la toma de decisiones.

Las políticas de forma explícita definen una línea de guía, es decir un marco en el cual el personal puede balancear sus actividades según las condiciones que se encuentran documentadas para mejorar la eficiencia de las operaciones dentro del hospital.

Si una organización desea obtener resultados aceptables, debe diseñar su organización alineando los criterios y políticas de todo el personal, debe existir el

compromiso con todas las áreas para lograr una jerarquía organizacional que tengan un compromiso en común.

Objetivos

El objetivo real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene razón de ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos.

- ✓ Mostrar a todo el personal, las políticas de la empresa, así como las instrucciones a detalle la ejecución y canalización de las estrategias administrativas que logren la meta de la empresa.
- ✓ Apoyarse en los diagramas de flujo y formatos para la aclaración de información y el flujo de la misma.
- ✓ Servir de base fundamental para una constante y efectiva revisión de los mandos ejecutivos que se refleje en la toma de decisiones.
- ✓ Presentar una visión general que exprese las acciones de cada uno.

Importancia

Un manual de políticas representa un recurso técnico importante que ayuda a la orientación del personal y contribuye a los objetivos de la empresa, proporcionando soluciones eficientes. Además facilita la evaluación del control interno, identificando las responsabilidades del personal para controlar el cumplimiento de las actividades asignadas y de esta manera evitar repeticiones y errores en los procesos.

2.7.2 Manual de Procedimientos

Definición

Es un documento que registra el conjunto de procesos detallado de acuerdo a las actividades que se encuentran inmersas dentro de cada área del hospital.

El manual tiene como objetivo primordial establecer una adecuada comunicación entre los procesos de forma ordenada y sistemática los cuales se reflejan de manera explícita en el manual de procedimientos,

El manual de procedimientos posee estándares que se encuentran establecidos de manera formal u oficial para una determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente.

Objetivos

- ✓ Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para todos los que conforman el hospital.
- ✓ Aprovechar los recursos físicos, humanos y financieros.
- ✓ Lograr a través de la comunicación interdepartamental el flujo de la información.
- ✓ Orientar al personal nuevo en el manejo correcto de cada uno de los procesos que se realizan.
- ✓ Servir como punto de referencia para las actividades de control y auditoria.

Importancia

Un manual de procedimientos debidamente elaborado constituye una herramienta adecuada, la cual permite integrar la información y el flujo correctos de los procesos que procura una mayor eficiencia administrativa.

Las actividades que se desarrollan bajo los estándares de un manual de procedimientos son más eficientes y en base a tiempos medibles se ahorran recursos materiales y humanos lo cual permite que los departamentos conozcan cual es la tarea asignada, de esta forma el trabajo en conjunto fluye de una manera adecuada.

2.8 MARCO LEGAL

2.8.1 Plan Nacional del Buen Vivir

La ejecución de un proyecto debe plantearse con una base conceptual y teórica pero también una base legal que lo sustente y en el cual pueda basar su planificación y modificación a futuro, así como poder comprender porque se da el proyecto y para que se lo hace. (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009)

Se toma como base el plan estratégico de desarrollo llamado Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir 2009 – 2013 y su actualización 2014 – 2017. para la implementación de procesos y mejoras de los existentes que se quiere llevar a cabo a través de este proyecto. El proyecto del Plan Nacional para el Buen Vivir presentado por la SENPLADES como Secretaria Técnica del Sistema Nacional Decentralizado de Planificación Participativa conforme al Decreto Ejecutivo 1577 de febrero del 2009, presentado por el Presidente del Ecuador Rafael Correa Delgado, para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación. (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009).

El Plan Nacional del Buen vivir propone prácticas y planes de desarrollo mediante indicadores actuales y propuestas de una planeación específica de todas las áreas para un desarrollo sustentable y del buen vivir en el Ecuador, las propuestas y planes del propósito son la base que se ha tomado para este proyecto.

La base legal para el proceso de desarrollo de este proyecto es el objetivo 3 del plan, el cual se refiere a mejorar la calidad de vida de la población y esto incluye la salud de los habitantes del Ecuador.

En el Plan del Buen Vivir, los factores sociales son los pilares de este plan, por eso el desarrollo y planificación de los centros de salud , como hospitales y centros de salud tanto públicos como privados son esenciales para mejorar la calidad de vida y la implementación de procesos, y planes a futuro con un desarrollo sustentable.

Descatando la planeación que se ejecuta desde las autoridades del país, se toma en cuenta entonces que se ve a futuro un desarrollo de las personas y de los centros de salud con un mejoramiento continuo, que den servicios de calidad y puedan brindar salud, calidad de vida y felicidad, con el fin de lograr las metas y lineamientos tratados en el Plan de Desarrollo del Buen Vivir.

Conjuntamente a esto, una planificación perenne con un plan referente al 2014 -2017, donde se han actualizado las bases legales y los indicadores para mejorar la calidad de vida y las condiciones de salud de la comunidad.

El proyecto planteado entonces se enmarca en el futuro de mejoras continuas propuesto por las autoridades y trata de manifestar un cambio en las áreas indicadas para tener los resultados esperados y lograr los objetivos propuestos en planes como el Plan de Desarrollo del Buen Vivir.

2.8.2 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud

La Ley Orgánica de la Salud, es un referente y una base para normar y delinear la forma y el entorno en el que pueden desenvolverse tanto las entidades hospitalarias y otras instituciones relacionadas con el sector de la salud.

Esta ley es la base de las características para un funcionamiento de entidades hospitalarias públicas y privadas, las normativas que contienen proponen un modelo de continuo mejoramiento y de control en las instituciones de salud del país.

Es importante destacar que no solo se norman a través de esta Ley, las instituciones de salud como clínicas, hospitales o cualquier otro tipo de instituciones que brinden servicios de salud sean públicos o privados, si no que también hay una normativa base para farmacéuticas, laboratorios entre otras instituciones que proveen de servicios complementarios a los hospitales y entidades de la salud nacional.

Las normas en las que se fundamentan el desarrollo de un marco estable de equidad, continuo mejoramiento administrativo y de control, el cual se lleva a cabo por el Ministerio de Salud y sus distintas entidades adjuntas.

CAPÍTULO III

RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA.

3.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1.1 Descripción del Departamento de Contabilidad

El departamento de contabilidad es un área importante dentro de cualquier empresa. El hospital León Becerra de Guayaquil, es una entidad privada sin fines de lucro enfocada al servicio del cuidado de la salud para los habitantes de escasos recursos en la ciudad; y como en toda organización, se manejan procesos contables.

En esta institución se realiza un flujo de actividades en el área contable, donde se emite información financiera que es de utilidad para otras áreas como la administrativa, pagaduría, entre otras. Dentro del área contable actualmente se encuentran realizando varios cambios, al igual que el resto de la institución hospitalaria, por lo cual se ha centrado en el cambio de los procesos contables, para lo cual se requiere la documentación de los procesos existentes.

El personal que trabaja en esta área está integrado por 5 personas, quienes se encargan de diferentes actividades y procesos dentro del departamento de contabilidad, el cual se ha englobado en cuatro principales actividades o procesos: compras, ventas, caja chica y nómina; estos cuatro procesos son los de mayor concentración para el análisis que debe llevar cada cuenta; también se llevan otros procesos más pequeños, pero que están inmersos dentro de los principales, tales

como el pago a proveedores, controles de transferencias y transacciones de caja chica.

Las actividades del área están ligadas principalmente a dos departamentos más:

(1) Pagaduría, en la que se realiza el proceso de caja chica y algunos otros pagos; y, (2) el administrativo que está ligado al área contable; actualmente este departamento concentra el manejo de cuentas bancarias y transferencias, por lo tanto interviene en el pago a proveedores.

Con respecto al área de convenios, solo ayudan a contabilizar las ventas por convenios con instituciones como el IESS. Los integrantes del área contable están asignados de la siguiente manera:

- Jefa de Contabilidad – Contadora
- Asistente contable 1
- Asistente contable 2
- Asistente contable 3
- Asistente contable 4.

A continuación se detalla cada una de las actividades y funciones que cumplen, su cargo y la importancia del mismo dentro del departamento de contabilidad.

Funciones y actividades de la Contadora – Jefa del Área de Contabilidad

Su profesión es Contadora Pública Autorizada, ejerciendo el cargo de contadora general del Hospital, desde el mes de marzo del 2013. Antes de ejercer ese cargo, trabajaba como asistente contable, y con la restructuración manifestada en el Hospital ascendió a contadora general, las funciones que ella tiene las detallo a continuación:

- La contadora está autorizada a tomar decisiones dentro del departamento contable; y si la directiva lo permite, puede realizar sugerencias sobre decisiones futuras que se vayan a tomar en función a cambios representativos del hospital.

- Procesar la información entregada por los asistentes contables.
- Cumplir con la emisión de informes, reportes, memos y cualquier otra información para presentarla al directorio o al departamento que lo requiera.
- Ejecutar los cambios, decisiones y políticas que requiera el departamento.
- Controlar los pagos de compras con cheque y supervisa su emisión.
- Realizar la revisión de la facturación como control interno, para evitar que se pueda dar una doble facturación del Hospital.
- Elaborar los estados financieros del hospital.
- Supervisar la emisión de las declaraciones de impuestos y de anexos.
- Agilizar el procesamiento de alguna actividad urgente tales como la agilidad de los pagos con cheque para una compra inmediata de insumos.
- Realizar la supervisión del trabajo del departamento y tiene reuniones regulares los días martes y jueves con el Vicepresidente Financiero, Econ. Franklin Mazón, y con el Jefe Administrativo, Ing. Stewart Morán, para revisar la información generada de los estados financieros y la revisión de reportes contables semanales.

Funciones y actividades del asistente contable 1

- Revisar facturas de farmacia, consulta general y consulta externa. Esto lo hace diariamente, confrontando las facturas manuales con las emitidas por el sistema, cuidando la duplicidad de información.
- Auditar el área de pagaduría en su proceso de caja diariamente.
- Emitir informes de las auditorías de caja chica, faltantes o sobrantes
- Realizar las declaraciones de IVA (F-103) y de Impuesto a la renta (F-104), además de los Anexos (ATS)
- Examinar las cuentas contables: cuentas por cobrar y cuentas de impuestos (IVA, Impuesto a la renta).
- Contabilizar honorarios profesionales.
- Revisar las cuentas del SRI.
- Verificar las facturas con interés social y el crédito con los diferentes proveedores.
- Realizar facturas que se emiten manualmente.

Funciones y actividades del asistente contable 2

- Revisar las sumatorias de los rubros existentes en la nómina, lista de consulta externa y anexos, proporcionada por el departamento de Recursos Humanos, y transcripción de dicha información al sistema contable.
- Realizar la provisión de beneficios sociales.
- Informar sobre arqueos de caja y gastos históricos (Hogar de huérfanos, convenio con Mies e informes financieros).
- Contabilizar los gastos varios y retenciones.
- Examinar las facturas de los proveedores.
- Comparar las cuentas contables según convenio con el IESS, corroborando el pago de los excedentes.
- Verificar el crédito al IESS, realizando una comparación de lo facturado con el crédito concedido (deben ser iguales).
- Elaborar el arqueo de notas de débito.

Funciones y actividades del asistente contable 3

- Realizar cheques y notas de débito.
- Contabilizar las notas de débito según factura y proveedor.
- Realizar la baja a los cheques.
- Revisar las facturas y retenciones adjuntas a las cartas bancarias para realizar pago de honorarios.
- Fiscalizar las cuentas de crédito a proveedores.

Funciones y actividades del asistente contable 4

- Receptar todos los documentos que llegan al departamento de contabilidad (facturas, retenciones, informes, cheques, etc.)
- Ingresar las facturas de proveedores al sistema contable hospitalario para la emisión de informes contables y las retenciones de las facturas.
- Contabilizar en el sistema WinHead:
 - Facturas de proveedores
 - Inventario de farmacia
 - Notas de crédito

- Comisiones de bancos
- Honorarios para pagaduría
- Elaborar las conciliaciones bancarias de todos los bancos y cuentas del Hospital.
- Cuadrar y contabilizar en el sistema WinHead, los ingresos del mes total.
- Emitir informes o reportes que necesite la Jefa del departamento contable.

3.1.2 Situación actual del departamento de contabilidad.

3.1.2.1 Procedimientos y políticas internas actuales.

Política general del hospital León Becerra de Guayaquil

La política de salud que tiene el Hospital León Becerra, es trabajar de forma segura y eficiente, eliminando riesgos para la salud de sus usuarios, colaboradores y el medio ambiente, manejando o reciclando los materiales que utilicen en sus actividades.

Política general del área de contabilidad.

El área de contabilidad busca procesar toda la información relevante financieramente para el Hospital y proveer información clara, precisa, confiable y entendible para cualquier persona de forma que pueda ser usada por la directiva del Hospital y los otros departamentos para la toma de decisiones con relevancia parcial o total en la institución.

Procedimientos de emisión de cheques y pagos a proveedores:

- Revisar que la documentación para generar los pagos deben estar con los respaldos necesarios y completos que incluye (facturas, cheques, retenciones).
- Revisar que las facturas tengan el visto bueno para el pago.
- Revisar que los cheques emitidos tengan las dos firmas autorizadas para el pago.

- Dar de baja a cheques no cobrados.
- Verificar que los cheques estén en el listado de pagos.
- Sólo en caso de emergencia se emitirán cheques y para ello hay que revisar que la factura tenga la respectiva autorización para dar la prioridad de pago.

Procedimientos de Ingresos.

- Validar la facturación de farmacia verificando que no haya doble facturación.
- Validar el consumo de pacientes mediante un cuadro de control que contenga el consumo y devoluciones que se puedan dar.
- Revisar el consumo de pacientes mediante convenios con instituciones para verificar si el consumo está asegurado por el convenio.

Procedimiento de caja Chica

- Realizar auditorías a los arqueos de caja hechos por proveeduría.
- Revisar que los cheques tengan las firmas correspondientes.
- Realizar el cuadro con el sistema Hospitalario para determinar los faltantes y sobrantes.
- Informar sobre estos faltantes a las cajeras mensualmente y recordarles si no se ha procedido al pago del faltante.

Políticas de controles internos

- Llevar un control de pago a proveedores antes que expire su fecha de pago.
- Verificar el cobro y cuentas por cobrar en convenios con los pacientes.
- Revisar la conciliación de cuentas bancarias.
- Revisar las cuentas contables varias (cuentas por cobrar, convenios, IESS, cuentas de impuestos, etc.)

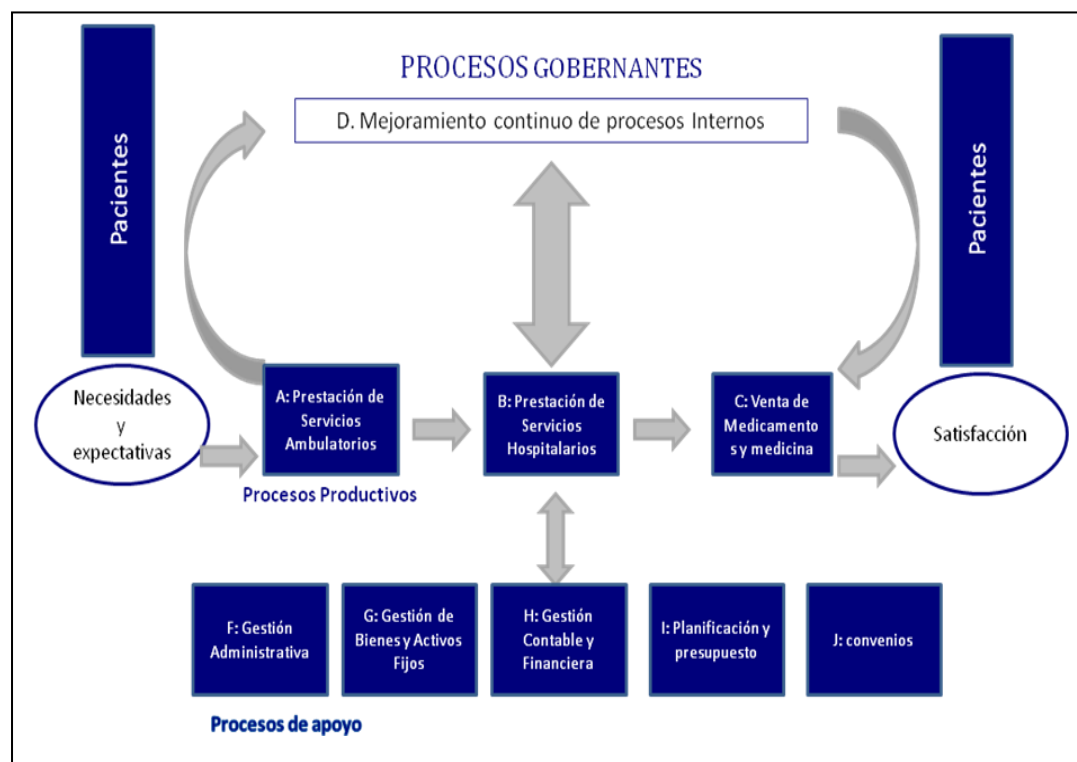
3.1.2.2 Esquema y flujograma actual de los procesos

En la indagación preliminar que se realizó en el departamento contable a través de las visitas realizadas (**ver anexo 1-2**), se recopiló la información necesaria para identificar la secuencia de los procesos actuales.

Mapa de Procesos

El esquema o mapa de procesos se basa en una división jerárquica que refleja y enmarca la secuencia de los procesos que tienen mayor incidencia dentro del área contable.

Gráfico N. 6 Mapa de Procesos del Hospital León Becerra



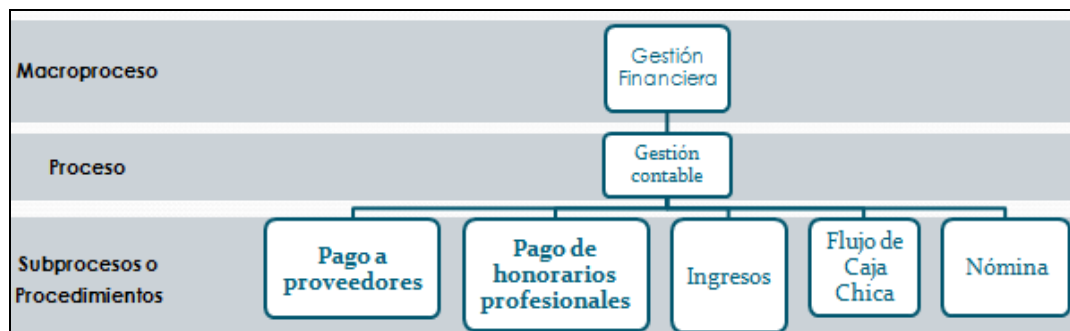
Elaborado por: Autores

Inventario de procesos del área contable

Durante el levantamiento de información, a través de la encuesta realizada a la Contadora General del Hospital, CPA. Leticia Zavala (**ver anexo 3**), se determinó los procesos más relevantes del área contable, para determinar la estructura y el nivel de comunicación entre cada uno de los procedimientos y entre las áreas relacionadas.

Además es importante identificar el esquema de los procesos más relevantes de la unidad, la misma que se muestra a continuación:

Gráfico N. 7 Mapa de Procesos del Área Contable



Elaborado por: Autores

Para objetivizar los procesos del área contable del Hospital León Becerra, se ha asignado un código a cada uno de estos, con el fin de establecer la secuencia de los procedimientos que se generan dentro de la unidad.

Tabla 4. Inventario de Procesos

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
1. Pago a proveedores- emisión de cheques o transferencias bancarias.	PR-PROV-01
2. Pago de honorarios profesionales (Médicos) - emisión de cheques, transferencia y efectivo.	PR-PHON-01
3. Proceso de ingresos.	PR-ING-01
4. Proceso de flujo de caja chica	PR-CCH-01
5. Proceso de contabilización y pago de nómina.	PR-NOM-01

Elaborado por: Autores

Tabla 5. Pago a proveedores- Emisión de cheques o transferencias bancarias.

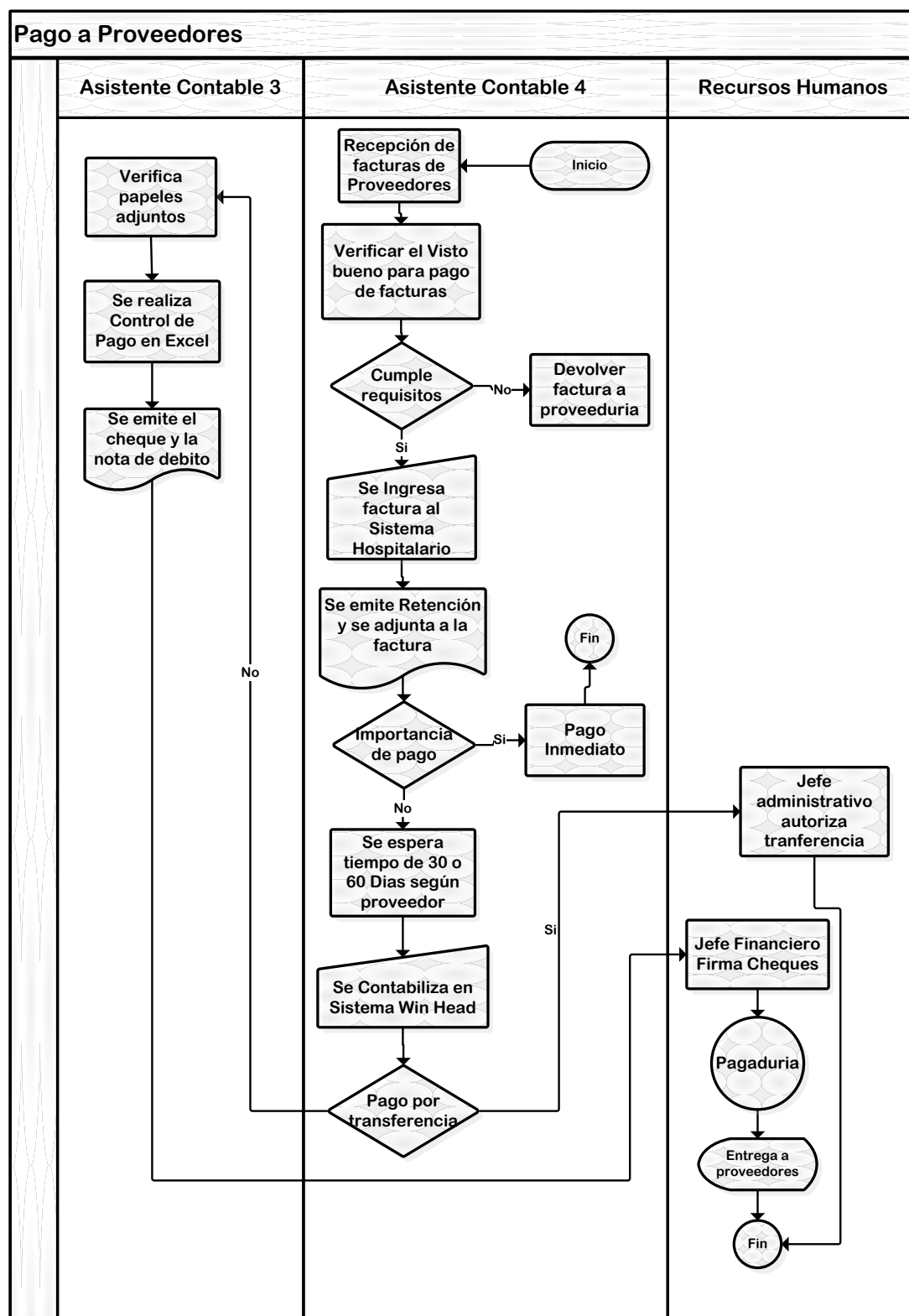
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Llegada de facturas	La asistente contable 4 recibe todos los papeles del área contable, incluyendo en este caso facturas de los proveedores y honorarios de médicos de diferentes especialidades médicas; aquí se adjuntan los respaldos necesarios para enviarlos a la asistente contable 3.	Pagaduría: Área contable Asistente contable 4	Semanal
Registro de factura del proveedor y emisión de retención más anexo.	Dentro del sistema hospitalario en el módulo “Gestión Hospitalaria” se registra la factura de adquisición. Este registro se hace únicamente con la finalidad de emitir la retención y generar el anexo para el SRI, imprimiendo 3 ejemplares de la misma.	Asistente Contable 4	Diario
Clasificación de facturas de los proveedores para realizar el pago.	Las facturas de los proveedores, luego de ingresada al sistema, se las clasifica de acuerdo al modo de pago: - Cheque - Transferencia - Efectivo.	Asistente Contable 4	Diario
Revisión de autorizaciones y detalles de pagos	Todos los soportes para pago los revisa el área de contabilidad; mientras que el departamento Administrativo toma la decisión de pagar sea en cheques o transferencias en base a la prioridad de la compra o convenios de pago con el proveedor.	Asistente Contable 4, Área Administrativa	Diario
Contabilización en el sistema WinHead	Se realiza la contabilización en el sistema contable WinHead de las facturas, retenciones, pagos y transferencias relacionados con los proveedores.	Asistente Contable 4	
Registro manual en Excel (extra contable)	El sistema de gestión hospitalaria no tiene opciones para emitir	Asistente Contable 3	Diario

	reporte de los saldos de cartera vencida de los diferentes proveedores; razón por la cual llevan un registro manual en Excel para conocer los vencimientos de los pagos que hay que realizar de manera oportuna.		
Registro de pago	En el módulo de “gastos” del sistema hospitalario se emite el comprobante de egreso, para el pago de la factura.	Asistente Contable 4	Diario
Decisión de pago	Se adjunta los respaldos de pago inmediatos (correos) a la factura o en los términos antes acordados con el proveedor. Esta decisión se aplica de acuerdo al orden de importancia de la compra.	Asistente Contable 4	Inmediato -45 días – 60 días
Control Administrativo	Se realiza la revisión de la documentación (respaldos) antes de emitir la nota de débito y el cheque de pagos a proveedores, debidamente sellados y autorizados por el área administrativa; precautelando que la factura y las retenciones cumplan lo dispuesto por la LORTI, para que se haga el pago. Una vez realizado esta revisión va al Dpto. Administrativo donde se da la autorización de pago que incluye las firmas de cheque (doble firma).	Asistente Contable 3 Jefe Administrativo	Diario
Emisión de nota de débito.	Se realiza la emisión de nota de débito y cheques tanto para proveedores como para los honorarios de los médicos.	Asistente Contable 3.	Semanal
Revisión de pagos en cheques y transferencias	Se revisa que estén los documentos adjuntos a la factura (nota de débito, retenciones, cheque debidamente sellados y firmados). Se realiza el pago por ventanilla tanto a	Pagaduría	Diario – Inmediato o semanal martes

	provee-dores como a médicos por sus honorarios.		
Revisión de transferencias y conciliación bancaria	La asistente contable 4 recibe la documentación, realiza la contabilización, y la conciliación bancaria y la revisa que coincidan las transferencias realizadas.	Asistente Contable 4.	Semanalmente

Elaborado por: Autores

Gráfico N. 8 Pago a Proveedores- Emisión de cheques o transferencias bancarias.



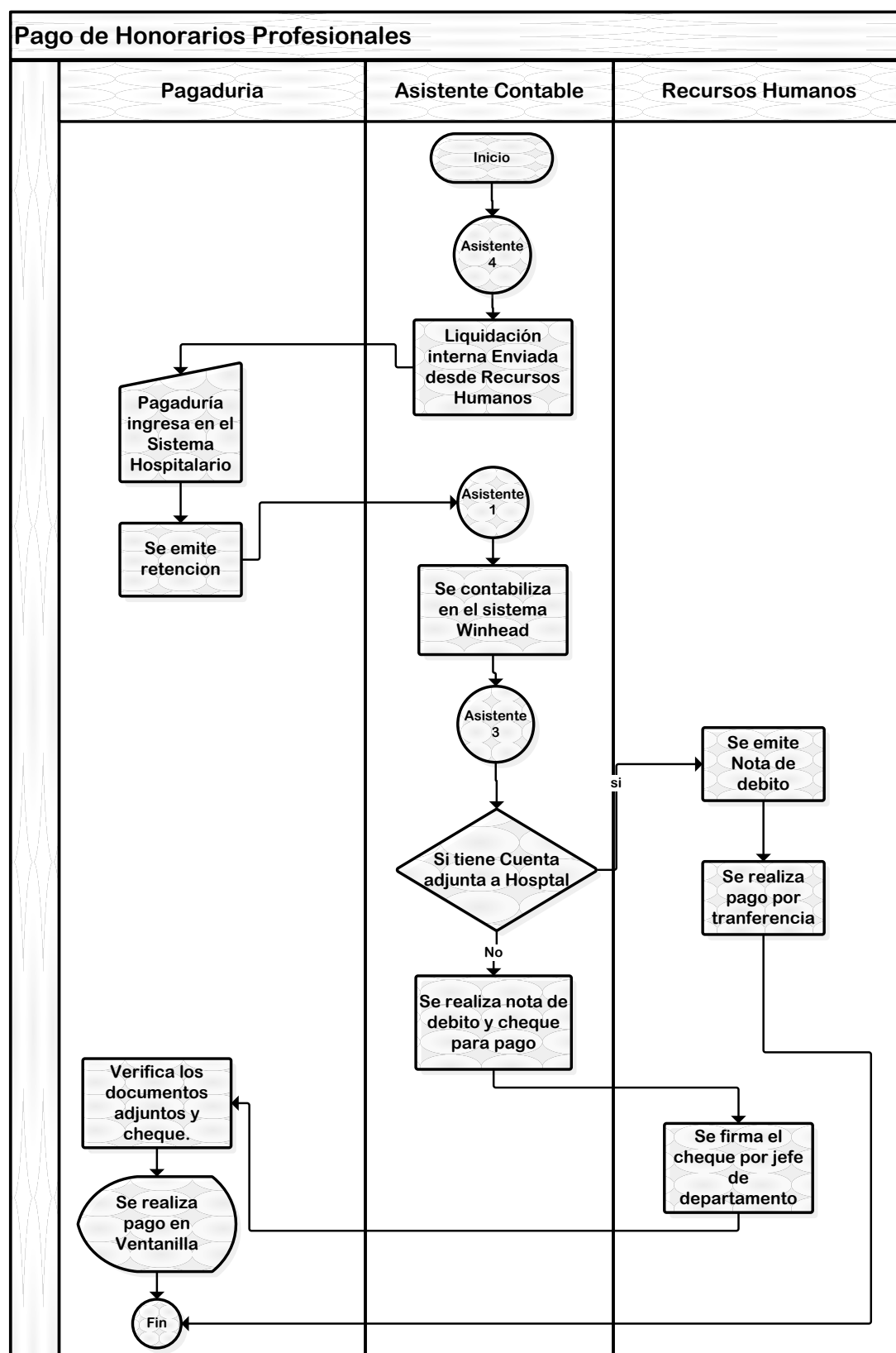
Elaborado por: Autores.

Tabla 6. Pago de Honorarios Profesionales (Médicos) - Emisión de cheques, transferencia y efectivo.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Recepción de liquidación	La Asistente Contable 4 receipta la liquidación de honorarios emitida por Recursos Humanos y las manda a pagaduría.	Asistente contable 4	Semanal
Verificación y visto bueno de facturas	Pagaduría recibe la liquidación y adjunta a la factura de honorarios profesionales que emiten los médicos, para proceder a elaborar la retención respectiva.(Las facturas por honorarios las hacen llegar los médicos directamente a pagaduría). Luego envía todo a contabilidad.	Pagaduría	Semanal
Contabilización	Se realiza contabilización de los honorarios y retenciones en el Sistema Hospitalario.	Asistente Contable 1	Semanal
Control Contable	La factura y la retención pasan al área de contabilidad donde se emiten los cheques.	Asistente Contable 3	Semanal
Gestión y verificación de Pago	Se emite la nota de débito, la misma que se adjunta a la factura y la liquidación, para su posterior revisión y control. El departamento de Recursos Humanos recibe nuevamente la liquidación con todos los documentos adjuntos para su conciliación, control y revisión. Luego de autorizado, se envía todo a pagaduría.	Asistente Contable 3 Asistente del Jefe de Recursos Humanos	Semanal
Recepción de documentación y Pago.	En pagaduría se entregan los cheques y toda la documentación para realizar el pago directamente en ventanilla.	Pagaduría	Semanal

Elaborado por: Autores

Gráfico 1. Pago de Honorarios Profesionales (Médicos) - Emisión de cheques, transferencia y efectivo.



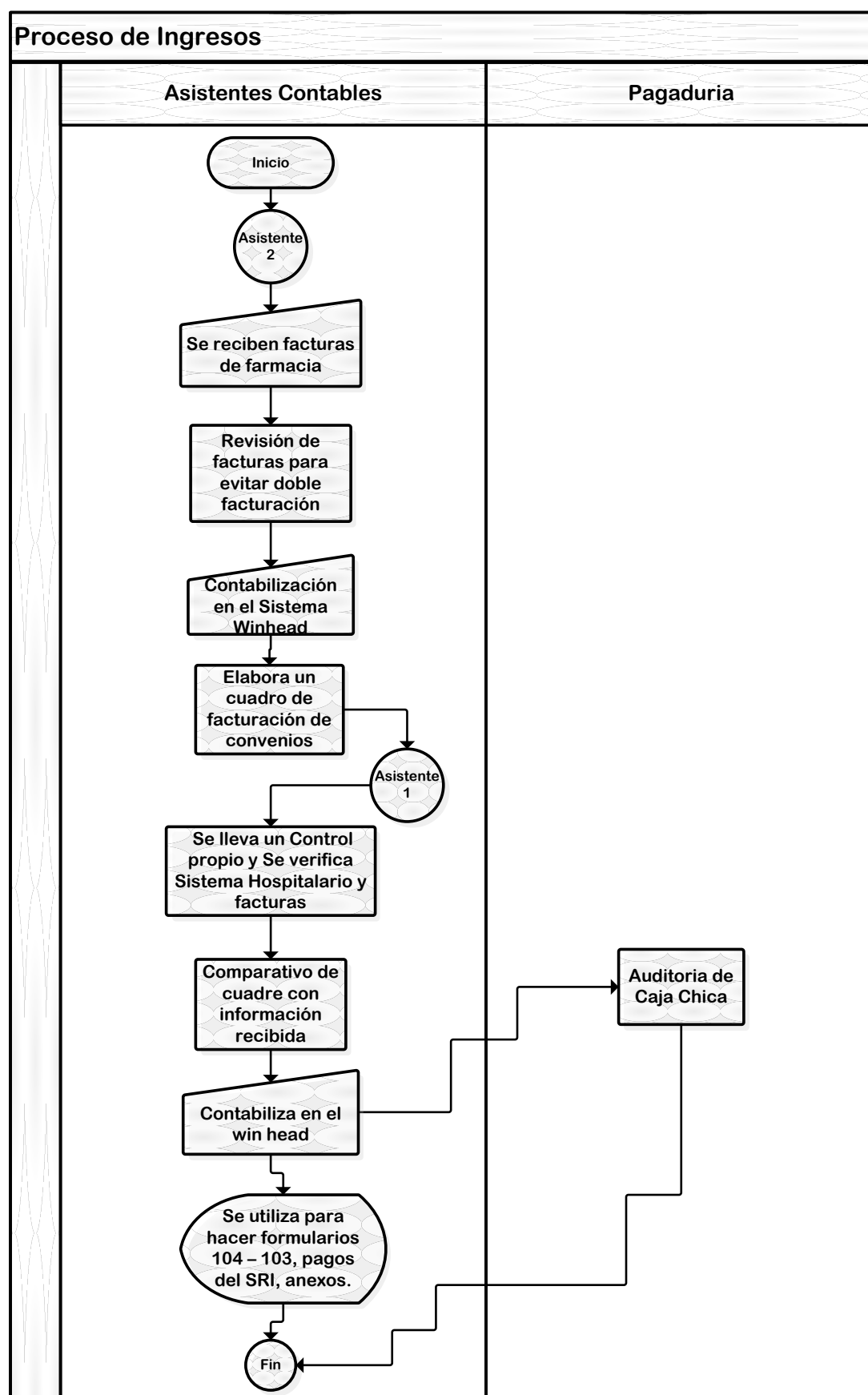
Elaborado por: Autores

Tabla 7. Proceso de Ingresos

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Recepción de información	Recepción de las facturas de venta provenientes de la farmacia y las facturas de los servicios médicos.	Asistente contable 1	Diario
Revisión en el sistema hospitalario	Se revisa en el sistema hospitalario las facturas por las ventas provenientes de farmacia y la mayoría de servicios médicos excepto hospitalización; éste último se lo revisa manualmente en Excel, esas son facturas con rubros más extensos.	Asistente contable 1	Diario
Contabilización	Se realiza la contabilización en el sistema WinHead de todas las facturas (farmacia, servicios médicos y hospitalización).	Asistente contable 1	Semanal
Cálculo	Elabora un cuadro de facturación de convenios del IESS (por paciente del sistema hospitalario), y se los pasa a Asistente contable 1 para su revisión. Para hacer esta actividad se demanda tiempo.	Asistente Contable 2	Diario
Control y contabilización.	Luego de recibir la información de estos convenios, la señorita Asistente contable 1, lleva un control propio en Excel con los convenios y pacientes comunes, incluye facturación y devoluciones (si es que se da el caso) y que le sirve para hacer la contabilización en el sistema WinHead.	Asistente Contable 1	Diario
Contabilización	Se revisa en el Sistema Hospitalario los reportes de pacientes con convenio y la facturación en general, y posteriormente se contabiliza en el sistema WinHead.	Asistente Contable 1	Semanal
Impuestos	Con toda la información del WinHead y los informes del Sistema Hospitalario de ventas y compras, se realizan las declaraciones en los formularios 103 y 104 además de los anexos.	Asistente Contable 1	Mensual
Revisión	Revisa los pagos del SRI y cuentas por cobrar de convenios.	Asistente Contable 1	Semanal
Auditoria	Realiza control de Caja chica con las facturaciones; y si existe alguna inconsistencia o error, se va a hablar con el Departamento de Sistemas para hacer una anulación.	Contable 1	Diario

Elaborado por: Autores

Gráfico N. 9 Proceso de Ingresos



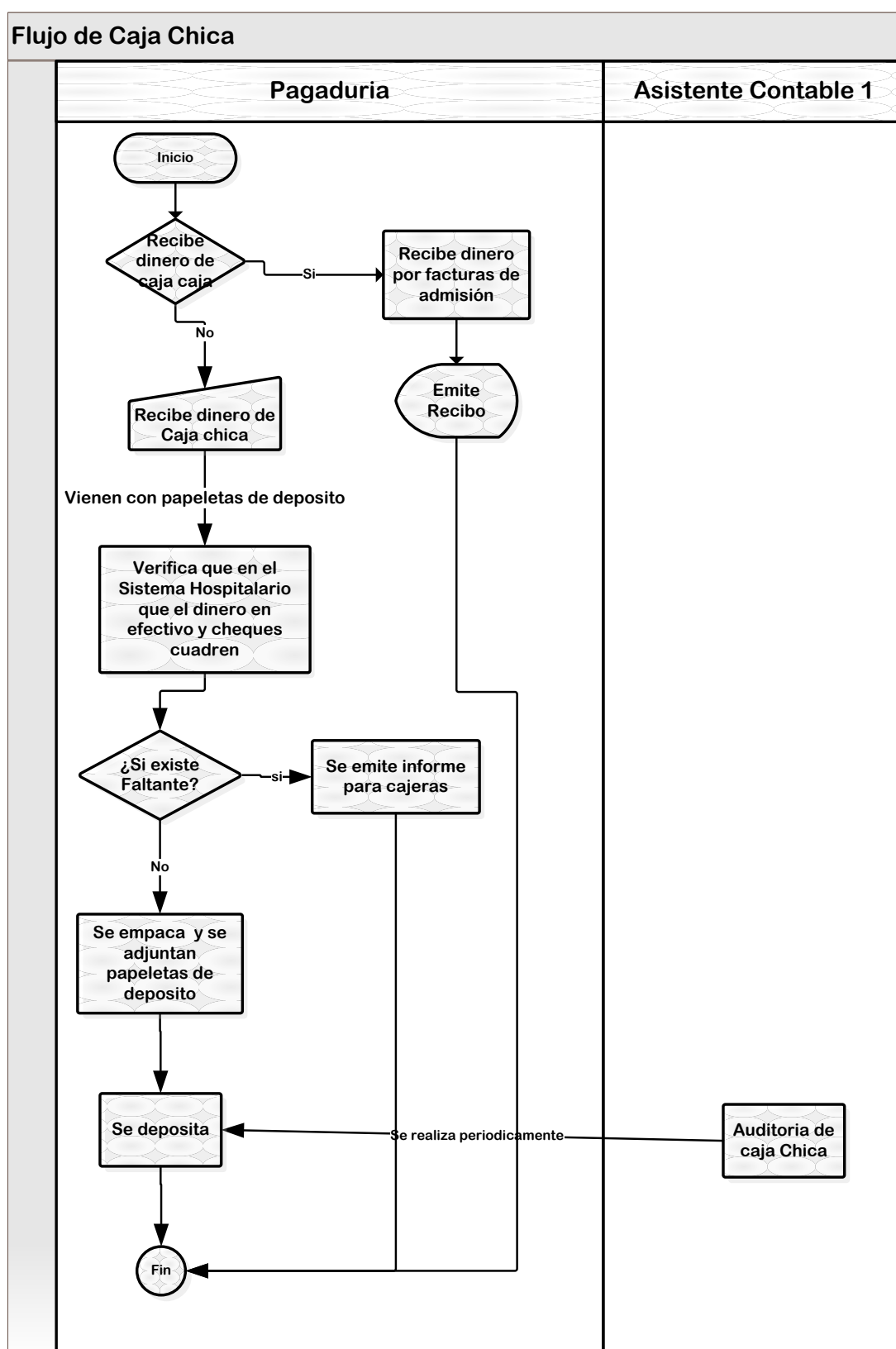
Elaborado por: Los Autores

Tabla 8. Proceso de flujo de caja chica

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Recepción de información	Pagaduría recibe facturas, valores de Caja con nota de débito adjuntas y reporte, de lo que envían las cajas.	Pagaduría	Diario
Recepción	Recibe también dinero por facturas de admisión.	Pagaduría	Diario
Revisión	Si es dinero de admisiones emite recibo por las facturas de admisión.	Pagaduría	Semanal
Revisión	Verifica que en el Sistema Hospitalario el dinero en efectivo y que los cheques cuadren con la papeleta de depósito y el reporte que mandan las cajas.	Pagaduría	Diario
Control	Luego de la revisión desde pagaduría se espera semanalmente el blindado para enviar el dinero es total responsabilidad de pagaduría, con papeleta de depósito.	Pagaduría	Diario
Faltante	Si hay faltante se envía reporte a las cajas mensual con los montos a pagar. Si no se deposita el monto a pagar entonces se emite un reporte cada 6 meses indicándoles el faltante.	Pagaduría	Mensual, cada 6 meses
Sobrante	Si hay sobrantes no se hace llegar a la caja, solo se sube al sistema WinHead la contabilización.	Pagaduría	Diario
Auditoria	Se realiza una auditoria de caja todos los días.	Asistente Contable 2	Diario

Elaborado por: Autores

Gráfico N. 10 Proceso de flujo de caja chica



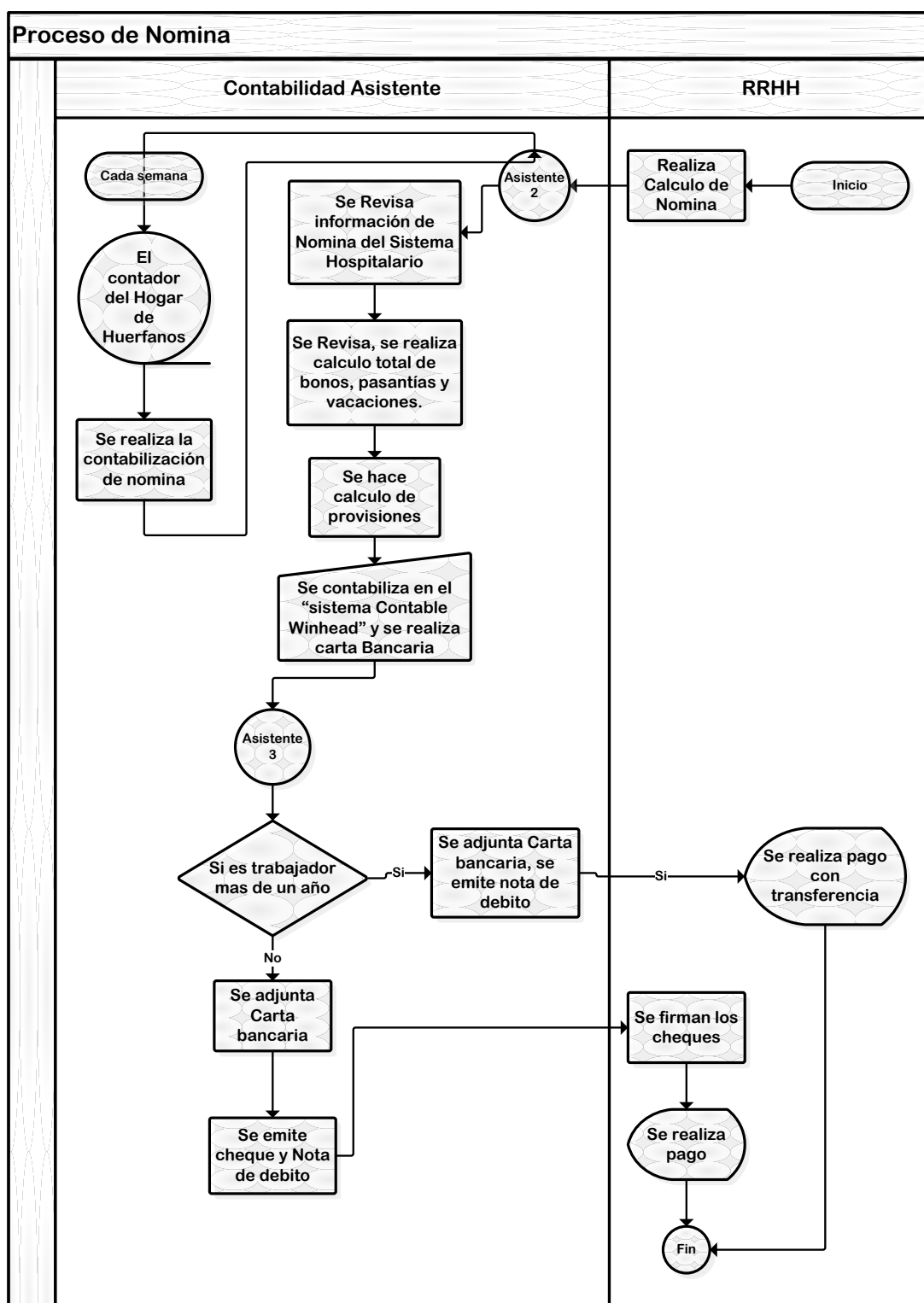
Elaborado por: Autores

Tabla 9. Proceso de contabilización y pago de nómina

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Cálculo de nómina	El cálculo de nómina es realizado en el área administrativa.	Área administrativa	Quincenal
Recepción de información	Se receipta la información del cálculo de nómina emitido por el área administrativa.	Asistente Contable 2	Quincenal
Contabilización	La asistente contable 2 realiza la contabilización total de los roles de pago.	Asistente Contable 2	Quincenal
Provisión	Además ella realiza la provisión de los beneficios sociales y cargos a cuentas de nómina en el sistema WinHead, y luego se pasa a la Asistente contable 3 con una carta bancaria.	Asistente Contable 2	Quincenal
Traspaso de información	Recibida la documentación, se emite la nota de débito para el pago con cheque (si el pago es con cheque). En el caso de pagar con transferencia se emite la nota de débito y se envía la documentación al área administrativa.	Asistente Contable 3	Quincenal
Contabilización	En el caso de las instituciones relacionadas al Hospital (Hogar de Huérfanos y Escuela), todos los días jueves se realiza un proceso conjunto con el contador externo de dichas instituciones, para la contabilización de la nómina y los convenios con el MIES.	Asistente Contable 2 Auditor externo (hogar y escuela)	Semanal
Pago	En el área administrativa se firman los cheques o se hace las transferencias. Si es con cheque, los pagos regresan a pagaduría para ser entregados al beneficiario.	Recursos Humanos Pagaduría	Quincenal
Revisión cuentas	Semanalmente se realiza la revisión de cuentas de nómina.	Asistente Contable 2	Semanal

Elaborado por: Autores

Gráfico N. 11 Proceso de contabilización y pago de nómina



Elaborado por: Autores

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis FODA es considerado como una herramienta que proporciona toda la información necesaria para direccionar las acciones y medidas correctivas, además incide a la creación de nuevos proyectos permitiendo establecer decisiones estratégicas que de alguna forma disminuyan las debilidades, se controle las amenazas, se aprovechen las fortalezas y oportunidades dentro de los procesos del área contable del Hospital León Becerra.

3.2.1 Análisis FODA

Tabla 10. Fortalezas y Oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
✓ Prestigio y confianza institucional por sus 104 años de trayectoria.	✓ Confianza en los médicos del hospital.
✓ Personal médico, enfermería, administrativo, especialista y calificado con mucha experiencia.	✓ Alianzas sectoriales.
✓ Historia y experiencia en prestación de servicios de salud.	✓ Conocimiento de la competencia.
✓ Responsabilidad Social del Hospital.	✓ Aumento de la demanda de pacientes a través de las tarifas bajas
✓ Capacidad de respuesta a las necesidades de la sociedad.	✓ Estabilidad política.

Elaborado por: Autores

Tabla 11. Fortalezas y Oportunidades

DEBILIDADES	AMENAZA
✓ Poco liderazgo administrativo.	✓ Leyes y decretos en relación a la salud.
✓ Poca creatividad e innovación administrativa.	✓ Rápido crecimiento de la economía de servicios.
✓ Evaluación inadecuada de los procesos, lo que resulta en una duplicidad de funciones	✓ Falta de recursos financieros.
✓ Ausencia de sistema contable integrado.	✓ Médicos de consulta externa sin contrato, sueldo, afiliación al IESS.
✓ Concentración de actividades contables y mala estructuración real dentro del área	✓ Baja demanda de pacientes que generan renta.
✓ Dependencia económica gubernamental.	

Elaborado por: Autores

3.2.2 Resumen del diagnóstico del departamento contable

Se realizó el levantamiento de información de acuerdo a los procesos y subprocesos que se llevan a cabo en el área contable, del cual nace el registro contable de todas las transacciones a realizarse.

En este informe se diagnosticó una serie de hallazgos:

Tabla 12. Diagnóstico de situaciones encontradas

SITUACIONES ENCONTRADAS	OBSERVACIÓN
No existe un organigrama vigente que refleje los diferentes departamentos de la Institución.	Se encuentra en proyecto la creación del departamento de Auditoría Interna
Existen dos áreas que conforman el área contable: Contabilidad y Pagaduría.	No existe una correcta segregación de funciones, cae en actividades repetidas
El módulo de contabilidad no se encuentra integrado con las otras áreas. Sistema contable comercial independiente de las otras áreas.	Cada Departamento cuenta con módulos que trabajan independientes y no existe flujo de información que agilite el proceso. (gestión hospitalaria)
Número de personas del departamento: ✓ 5 Contabilidad ✓ 1 Pagaduría ✓ 1 Hogar de Huérfanos	
Carencia de manual de procedimientos contables (explícitamente)	Los procesos son informales, no hay soporte explícito.
Relación directa con dptos: Caja, Farmacia, Proveeduría, RRHH, Administrativa.	Retraso en el envío de la información (depende de las otras áreas)

Elaborado por: Autores

De acuerdo a las situaciones encontradas se verificó la inexistencia de un manual de políticas y procedimientos lo cual refleja: el retraso y repetición de la información, mala segregación de funciones, software desactualizado que impide el correcto flujo de los datos hacia las diferentes áreas, procedimientos sin control. Debido a lo antes mencionado el interés de este proyecto es la creación de un manual de políticas y procedimientos que cubra las necesidades que existen actualmente en el área contable, solucionando así de esta forma las debilidades y que la optimización de los procesos se vuelva de manera eficaz y eficiente.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA

Considerando como antecedente la situación actual del Hospital y el diagnóstico de las situaciones encontradas, se sugiere como alternativa de solución a la problemática del área contable del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, el diseño de un manual de políticas y procedimientos que refleje las actividades primarias dentro de la unidad y el flujo de información de manera oportuna para el resto de áreas.

La administración del hospital debe tener en consideración las capacitaciones constantes al personal, debido a que el manejo completo de los procedimientos debe ser de total dominio para todas las personas involucradas. Las tareas que se desempeñan a través de los procesos contables demandan experiencia y conocimiento para un correcto flujo de la información y fluidez de la misma, los tiempos necesarios y los recursos que se utilizan para obtener beneficios que brinden un servicio de calidad a nivel organizacional.

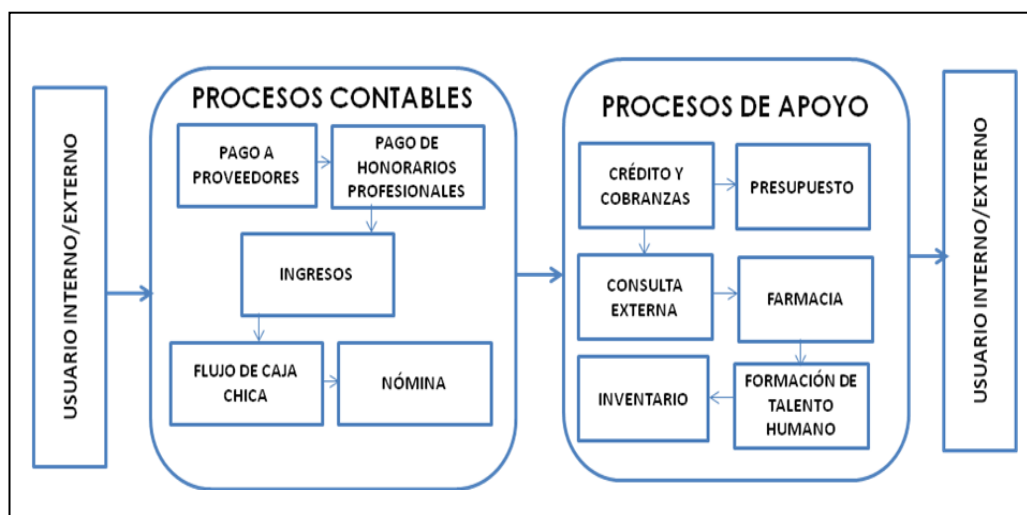
La creación de un manual de políticas y funciones para el área contable constituye una herramienta de comunicación referente a los procedimientos, actividades, situaciones y manejo de conflictos a nivel jerárquico, lo que evitará malas interpretaciones por parte del personal.

4.1 CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO CONTABLE

La cadena de valor del área contable, refleja la secuencia de los procedimientos más relevantes que existen dentro de la unidad, lo cual permite identificar y analizar las actividades estratégicas para obtener ventaja competitiva.

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar los procesos del departamento contable y que aportan a la optimización de servicios que ofrece el Hospital, donde se establecen las actividades y el flujo de la información, con el propósito de generar valor al usuario final.

Gráfico N. 12 Cadena de valor del Departamento Contable



Elaborado por: Autores

4.2 INDICADORES

En las visitas realizadas al hospital, se ha podido recabar información la cual muestra los procesos desarrollados en el departamento contable, los mismos que no se encuentran estandarizados y ocasionan que el flujo de la información se atrase. Se requiere medir los procesos en el área contable, para lo cual se propone los siguientes indicadores que permitirán evaluar la secuencia de cada uno de los procesos.

Tabla 13. Indicadores de procesos para el Área Contable				
Tema Estratégico	Productividad	Satisfacción del personal	Conocimiento organizacional, políticas, procedimientos, controles y procesos	Automatización y desconcentración de procesos
Objetivo	Aumentar la Productividad en la Ejecución de sus distintas actividades	Contar con personal motivado	Mejorar competencias y conocimiento del personal	Medir el grado de automatización y desconcentración de procesos
Indicadores	✓ Periodo Promedio de pago a proveedores	✓ Porcentaje de empleados que laboran en otras instituciones	✓ Porcentaje de desconocimiento de políticas	✓ Errores de cálculo y digitación
	✓ Porcentaje de metas cumplidas	✓ Porcentaje de incentivos y bonos	✓ Porcentaje de errores en procesos y controles	✓ Utilización de sistema u otros complementos
	✓ Porcentaje de Pagos realizados	✓ Porcentaje de rotación de empleados	✓ Porcentaje de rotación de empleados	

Elaborado por: Autores

4.3 DESARROLLO DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS

Con la intervención del desarrollo de los objetivos para los temas estratégicos se tomo en consideración los factores más importantes que están inmersos dentro de los procesos para el desarrollo de los indicadores.

4.3.1 Productividad

La productividad esta medida como un elemento importante en la mejora de los procesos y procedimientos de una organización, para esto es necesario medir en un periodo el nivel de productividad de la organización o de un área en específico. En este caso se toma diferentes variables de esta organización, normalmente la productividad puede ser calculada de acuerdo a la naturaleza y cualidades de cada área de la organización siempre son distintas, el cálculo de productividad es muy importante en este caso, para medir la mejora de los procesos y cuál es el resultado de la documentación de las actividades en los indicadores del área.

Tabla 14. Productividad

Objetivo	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Corto Plazo	Largo Plazo
Aumentar la Productividad en la Ejecución de sus distintas actividades	Periodo Promedio de pago a proveedores	$\frac{(Total\ de\ informes\ o\ metas\ cumplidas)\ 100}{Horas\ trabajadas\ al\ mes}$ $\frac{(Cuentas\ por\ pagar\ promedio) * 30\ dias}{Total\ compras\ a\ proveedores\ mes}$	60 días	45 días	30 días
	Porcentaje de metas cumplidas		50%	75%	100%
	Porcentaje de pagos realizados	$\frac{(\#\ de\ pagos\ realizados\ al\ mes)\ 100}{\#\ de\ horas\ trabajadas\ al\ mes}$	35%	50%	75%

Elaborado por: Autores

4.3.2 Satisfacción del Personal

La motivación es un punto importante en la mejora de los procesos y actividades de un área y de toda la empresa, en este caso se pone a prueba la cantidad de empleados nuevos que significaría la salida de otros sin representar un aumento neto de empleados. Los bonos y las ayudas que se le pueda proporcionar a un trabajador hacen la diferencia en el cumplimiento de sus actividades, basados en esta premisa es muy importante la constante gratificación que se le pueda dar a un empleado; y en este caso, el cambio por sí solo de los procesos y la planeación no es suficiente para poder mantener feliz a un empleado y que todo el conjunto de procesos mejore; por esta razón, el cumplimiento de metas de indicadores de motivación es esencial, lo que permite mantener informada a la administración de las posibles necesidades de incentivos para poder actuar de forma oportuna, así como también de las mejoras en el ambiente laboral consecuencia de las actitudes positivas de los empleados.

Tabla 15. Satisfacción del Personal

Objetivo	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Corto Plazo	Largo Plazo
Contar con Personal Motivado	Porcentaje de empleados que laboran a tiempo completo.	$\frac{(\# \text{Empleados que laboran en otras instituciones})}{\text{Total de empleados}} 100$	50%	20%	10%
	Porcentaje de incentivos y bonos.	$\frac{(\text{Total de incentivos y ayudas por empleado})}{\text{Total de sueldo promedio por empleado}} 100$	2%	9%	15%
	Porcentaje de rotación de empleados.	$\frac{(\text{Aumento neto de empleados})}{\text{Total de empleados}} 100$	50%	30%	20%

Elaborado por: Autores

4.3.3 Conocimiento organizacional, políticas, procedimientos, controles y procesos

Los indicadores de grados de apreciación y conocimiento institucional son importantes, no solo para los nuevos empleados, si no para los antiguos, las políticas se van a ir adaptando al entorno de la entidad y los empleados deben hacerlo también.

Los indicadores en este caso específico están ligados a la medición de actividades diarias que pueden representar errores o mal manejo de procesos, actividades por desconocimiento y falta de interés en la empresa por socializar los cambios que se realizan desde gerencia. El control de errores en procesos es minimizar y precautelar el buen nombre de la empresa a través de políticas claras y de excelencia, son factores medibles en estos indicadores.

Tabla 16. Conocimiento organizacional, políticas, procedimientos, controles y procesos

Objetivo	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Corto Plazo	Largo Plazo
Mejorar competencias y conocimiento del personal	Porcentaje de desconocimiento de políticas.	$\frac{(\# \text{ de políticas internas incumplidas al mes})}{\text{Total de empleados}} 100$	50%	20%	10%
	Porcentaje de errores en procesos y controles.	$\frac{(\# \text{ documentos contables anulados})}{\text{total de documentos emitidos al mes}} 100$	30%	20%	15%
	Porcentaje de rotación de empleados.	$\frac{(\# \text{ De reconocimientos entregados})}{\text{Total de empleados}} 100$	45%	65%	75%

Elaborado por: Autores

4.3.4 Automatización y desconcentración de procesos

La automatización y la desconcentración de actividades es una medición esencial en esta organización por su alta concentración de actividades en el área contable además de la automatización de procesos por medio de encuestas que reflejen el uso verdadero del sistema para de esta forma mejorar poco a poco el uso de un nuevo sistema y su sociabilización, tomando en cuenta la necesidad que ya se tiene por algo que acople varias características.

Estos indicadores ayudarán a medir el uso del sistema actual y de otro nuevo que sea implementado, el uso de complementos que suelen estar presente por la falta de cualidades del sistema de la organización. El uso de un solo sistema hace efectivo el control de procesos y actividades, de esta manera se genera una mayor rapidez en el flujo de la información.

Tabla 17. Automatización y desconcentración de procesos

Objetivo	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Corto Plazo	Largo Plazo
Medir el grado de automatización y desconcentración de procesos	Errores de cálculo y digitación	$\frac{\text{\textit{\# de documentos anulados}}}{\text{\textit{Total de transacciones al mes}}}$	30%	20%	15%
	Utilización de sistema u otros complementos	Porcentaje de utilización de programas complementarios	50%	40%	30%

Elaborado por: Autores.

**HOSPITAL LEÓN BECERRA**

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA
CONTABLE HOSPITAL LEÓN BECERRA DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

**FECHA DE
ELABORACIÓN:**
ABRIL / 2014

VERSIÓN:
1.1

ELABORADO POR:
HERRERA RUIZ NEREIDA CRISTINA-
ZAMBRANO CEDEÑO DIEGO ALEXANDER

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE	<u>Pág. 1/15</u> Año 2014
INTRODUCCIÓN		

El enfoque principal de la propuesta es el diseño de procesos claves en el departamento de contabilidad del Hospital León Becerra, dada la importancia que tiene el área para el Hospital, se refleja en sus procesos y manejo, los mismos que deberán ser coherentes y que ayuden al desenvolvimiento del centro hospitalario, por eso el diseño de procesos y su documentación es de vital importancia para el correcto flujo de la información de todo el departamento.

Actualmente el departamento contable tiene varias demoras por problemas en sus procesos y un cambio en los mismos, la modificación de algunas políticas y procedimientos ayudaría a cambiar y mejorar todas las actividades del área. En base a esto se ha realizado un diseño de los procesos actuales del área contable y en función del organigrama implantado por el Hospital, se ha logrado rediseñar los procesos para que se pueda realizar un trabajo eficiente de la información que se emite y se procesa dentro del departamento contable y que vaya en conjunto ligada con los cambios que está realizando actualmente la organización.

Tomando en cuenta específicamente los procesos se ha tratado de mejorar la eficiencia que causan estos a la hora de procesar la información y la forma en que se transmite, su rapidez y la facilidad que puedan tener nuevos elementos de aprender los procesos de forma rápida y sin excesiva carga de trabajo.

En los procesos los cambios del área contable se refieren específicamente a cambios en pago a proveedores, procesos y controles que van de la mano con ciertas políticas que mantiene la empresa por el manejo de fondos, todas estas políticas deben ser cambiadas si se quiere un beneficio con la implementación de una propuesta, además debe haber mucho énfasis en el trabajo de los colaboradores en el área para la implementación, capacitación y el cambio de propuestas.

En las políticas se tiene que trabajar en base a los procesos de la empresa deben facilitar la implementación de la propuesta, por lo cual deben cambiar, para que exista el beneficio que se espera, además de eso afianzar los controles que se implementen en el proceso de cambio.

Las políticas como tal, deben ser concebidas para los procesos y no al contrario, en la organización se deben realizar cambios en pagos con cheque y en efectivo o transferencia, manejo de firmas conjuntas y controles en ciertas situaciones especiales, entre otros aspectos que la organización debe cambiar.

La propuesta de cambio y renovación de procesos como en toda propuesta de este tipo depende de la decisión de la empresa, para realizar cambios profundos y a veces mucho más difíciles, que van de la mano con el diseño que se está proponiendo.

Este manual de políticas y procedimientos describe las actividades que se llevan a cabo dentro del área contable, las que regirán para la optimización y la mejora continua de los procesos que competen al personal actual y para el personal nuevo que ingrese al área contable.

Es recomendable que este manual sea revisado de manera periódica por el Directorio del Hospital, para que se analice si se requerirá de nuevas actualizaciones que se sumen a la documentación vigente.

La aplicación de los lineamientos expuestos en este manual deberá ser de manera obligatoria por parte del personal respectivo, para orientar los procesos a la mejora continua y a la reingeniería de procesos del departamento contable del HLBC.

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE	<u>Pág. 3/15</u>
		Año 2014
GENERALIDADES		

OBJETIVOS

Los objetivos de la creación del manual de políticas y procedimientos para el área contable del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil se detallan a continuación:

- Describir los procedimientos relevantes del área contable con el fin de obtener información confiable.
- Optimización de procesos que se verá reflejada en la eficiencia de las operaciones.

ALCANCE

Este manual de políticas y procedimientos se constituye como una herramienta que refleje las funciones delegadas a cada persona que esté en el área contable, cuya aplicación será responsabilidad del Hospital León Becerra.

BASE LEGAL

- Ley orgánica del Sistema Nacional de Salud.
- Plan Nacional del Buen Vivir
- Código de Trabajo.
- Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno.

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE	<u>Pág. 4/15</u>
		Año 2014
FUNCIONES DE LOS PUESTOS		

Los integrantes del área contable están asignados de la siguiente manera:

- Jefa de Contabilidad – Contadora
- Asistente contable 1
- Asistente contable 2
- Asistente contable 3
- Asistente contable 4.

Las funciones descritas en el capítulo anterior muestran cada una de las funciones y responsabilidades que tienen a su cargo.

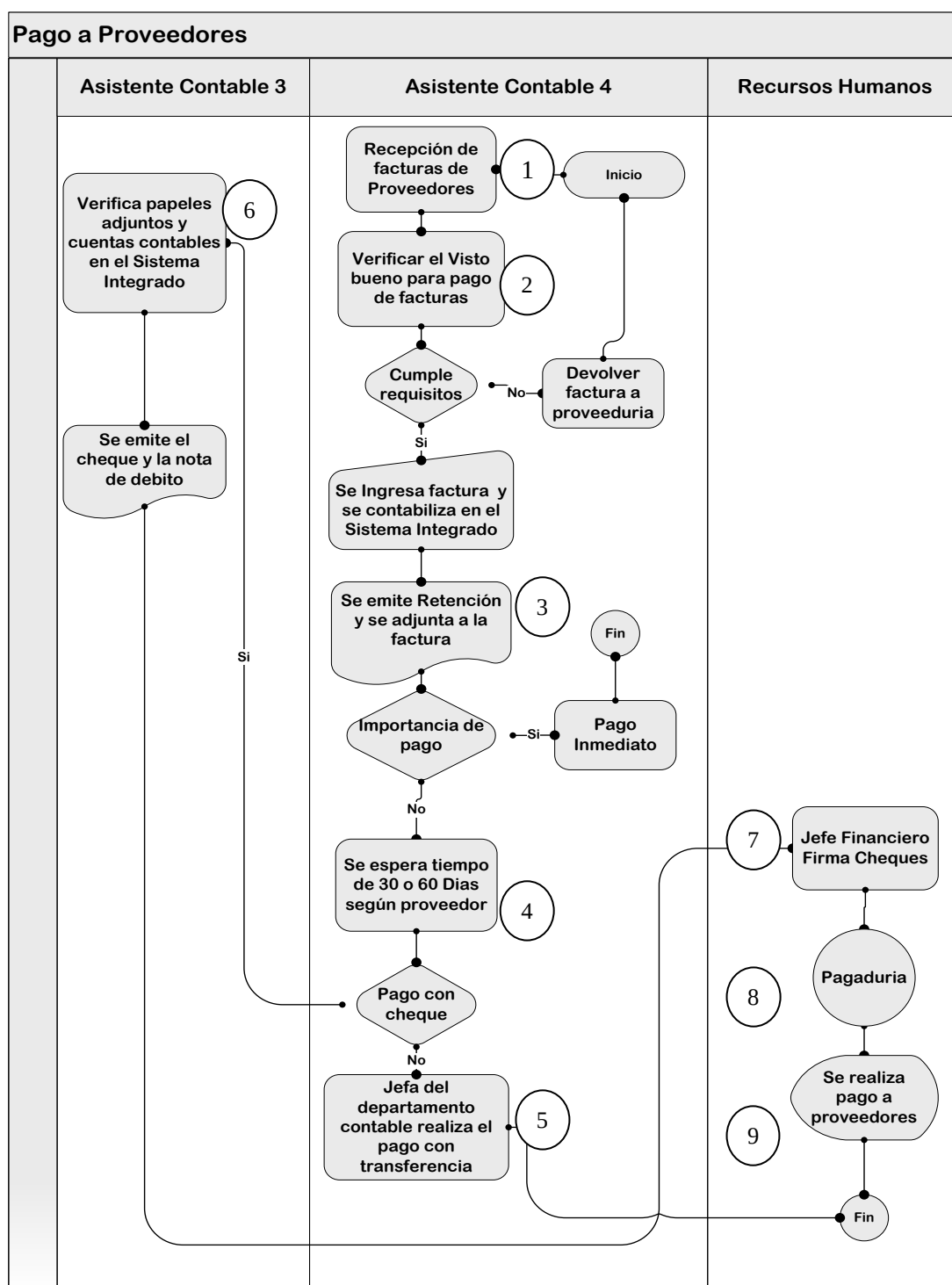
	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE		Página <u>5/15</u>
Documento de Uso Interno	Procedimiento:	Pago a proveedores - emisión de cheques o transferencias bancarias	PR-PRO-01
	Área:	Contable	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad
Asistente Contable 4	1. Recibe facturas de los proveedores y honorarios de médicos de diferentes especialidades médicas; aquí se adjuntan los respaldos necesarios (orden de compra, cotización, etc.). 2. Verifica los emails enviados desde el área administrativa, autorizando un pago inmediato ya sea por transferencia o por cheque para un proveedor por alguna emergencia. Pregunta sobre requisitos: si cumple con los respaldos se da paso al ingreso de la factura, caso contrario se devuelve a proveeduría. 3. Dentro del “Sistema Hospitalario Integrado” en el módulo, se registra la factura de adquisición. Este registro se hace únicamente con la finalidad de emitir la retención y generar el anexo para el SRI, y donde también se contabiliza. En el departamento contable se toma la decisión del medio de pago. 4. Se adjunta los respaldos de pago inmediatos (correos) a la factura o en los términos antes acordados con el proveedor. Esta decisión se aplica de acuerdo al orden

	de importancia de la compra. Pregunta sobre la importancia del pago: si cumple con la autorización de pago inmediato se da paso al pago de la factura, caso contrario un pago normal de 30 ó 60 días.
Asistente contable 3	Pregunta sobre tipo de pago: si es pago con cheque se da paso al pago, caso contrario el jefe del dpto. contable realizara el pago por transferencia. 5. Se realiza la emisión de nota de débito y cheques tanto para proveedores como para los honorarios de los médicos. Se realiza la revisión de la documentación (respaldos) antes de emitir la nota de débito y el cheque para pagos a proveedores, debidamente sellados y autorizados por el área administrativa; precautelando que la factura y las retenciones cumplan lo dispuesto por la LORTI, para que se haga el pago.
Jefe Financiero	6. firma de cheques (doble firma).
Pagaduría	7. Se revisa que estén los documentos adjuntos a la factura (nota de débito, retenciones, cheque debidamente sellados y firmados). 8. Se pasa el cheque al área de Pagaduría. 9. Se realiza el pago del cheque.

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE	Página <u>7/15</u>
DIAGRAMA DE FLUJO Pago de Proveedores-emisión de cheques, transferencia y efectivo.		

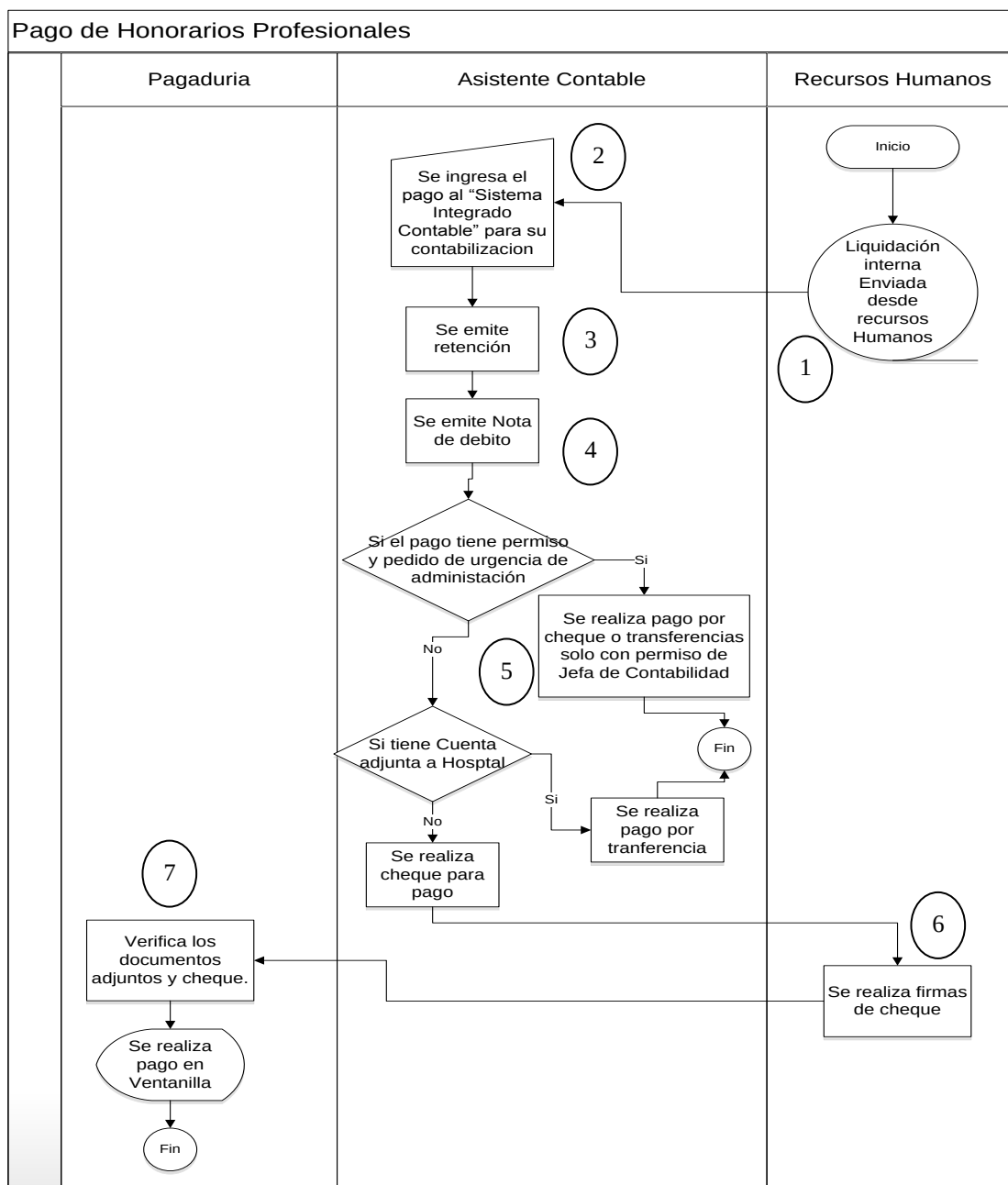


	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE		Página <u>8/15</u>
Documento de Uso Interno	Procedimiento:	Pago de honorarios profesionales (médicos)-emisión de cheques, transferencia y efectivo.	PR-PHON-01
	Área:	Contable	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad
RRHH	1. Emite liquidación interna para el pago.
Asistente contable	2. Se procede al ingreso de la factura de honorarios profesionales que emiten los médicos, para proceder a elaborar la retención respectiva. (Las facturas por honorarios las hacen llegar los médicos directamente a pagaduría).
Asistente contable	3. Se realiza contabilización de los honorarios y retenciones en el Sistema Hospitalario.
Asistente contable	4. Se recibe la factura y la retención, se emite el cheque y la nota de debito. Pregunta sobre el pago: si cumple con la autorización de pago inmediato se da paso al pago de la factura por cheque o por transferencia, caso contrario pregunta, si el médico tiene cuenta adjunta con el Hospital. 5. Si el médico tiene cuenta adjunta se realiza por transferencia, caso contrario se hace el cheque.
Jefe Financiero	6. Se realiza la firma de cheques en RRHH.
Pagaduría	7. En pagaduría se entregan los cheques y toda la documentación para realizar el pago directamente en ventanilla.

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE	Página <u>9/15</u>
DIAGRAMA DE FLUJO Pago de Honorarios Profesionales (médicos)-emisión de cheques, transferencia y efectivo.		



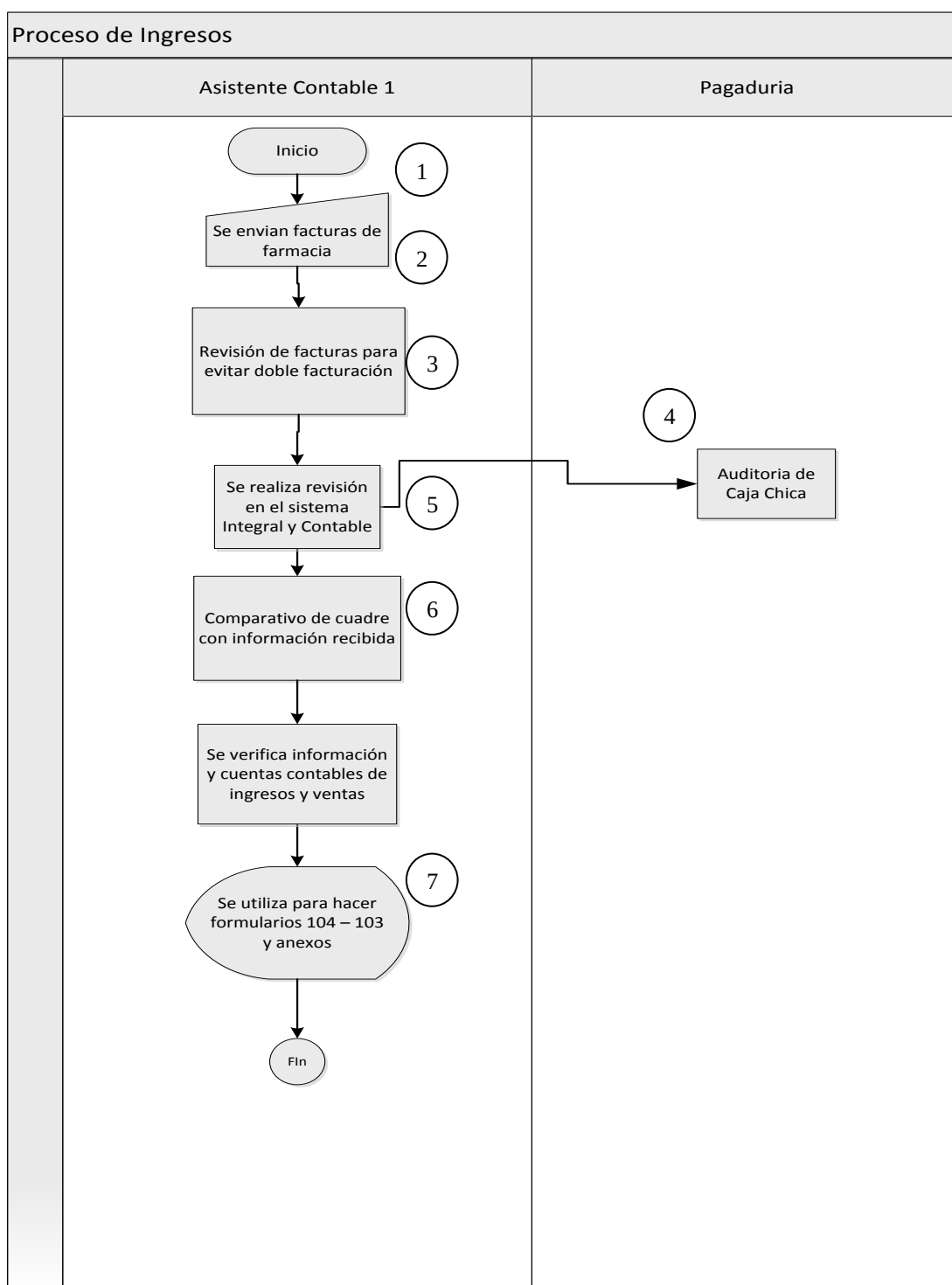
Elaborado por: Autores

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE		Página <u>10/15</u>
Documento de Uso Interno	Procedimiento:	Ingresos	PR-ING-01
	Área:	Contable	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad
Asistente contable 1	1. Recepción de las facturas de venta provenientes de la farmacia y las facturas de servicios médicos. 2. Se revisa en el “Sistema Contable” las facturas por las ventas provenientes de farmacia y la mayoría de servicios médicos excepto hospitalización; éste último se lo revisa manualmente en Excel, esas son facturas con rubros más extensos. 3. Se realiza la contabilización en el “Sistema Contable” de todas las facturas (farmacia, servicios médicos y hospitalización).
Pagaduría	4. Auditoría – cuadro de los ingresos a través de la caja chica.
Asistente contable 1	5. Elabora un cuadro de facturación de convenios del IESS (por paciente del sistema hospitalario. 6. Realizar un control propio en Excel con los convenios y pacientes comunes, incluye facturación y devoluciones (si es que se da el caso) y que le sirve para hacer la contabilización en el sistema WinHead. 7. Realizar las declaraciones en los formularios 103 y 104 además de los anexos.

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE	Página <u>11/15</u>
DIAGRAMA DE FLUJO Proceso de Ingresos		



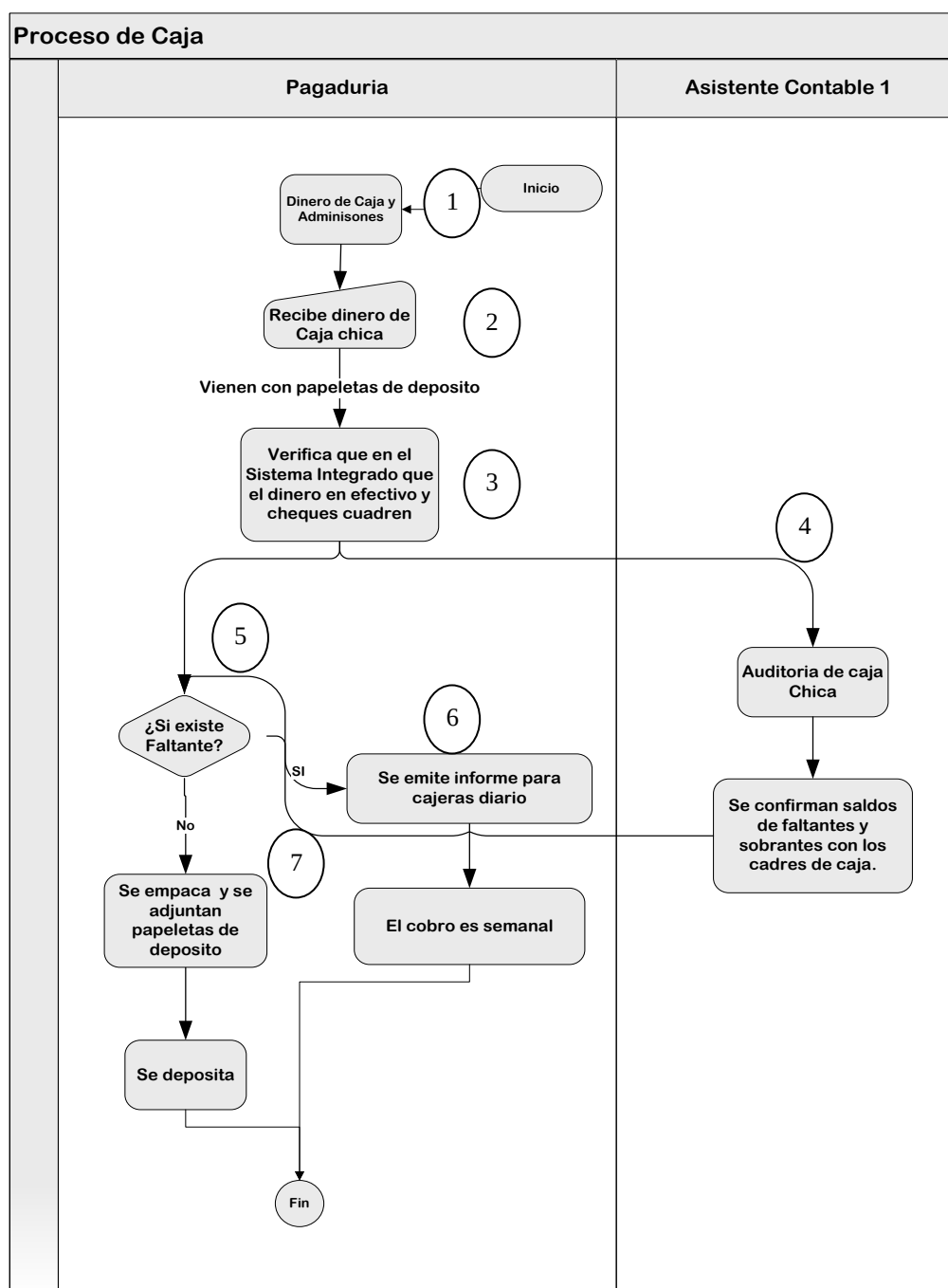
Elaborado por: Autores

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE		Página <u>12/15</u>
Documento de Uso Interno	Procedimiento:	Flujo de Caja Chica	PR-CCH-01
	Área:	Contable	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad
Pagaduría	1. Recepción de facturas, valores de caja con nota de débito adjunta y reporte, de lo que envían las cajeras. 2. Recibe dinero en efectivo por facturas de emisión. 3. Verifica que en el Sistema Contable el dinero en efectivo y que los cheques cuadren con la papeleta de depósito y el reporte que mandan las cajeras.
Asistente contable 1	4. Se realiza una auditoría semanal de la caja chica
Pagaduría	5. Pregunta sobre faltante / sobrante 6. Si existe faltante se envía reporte a las cajeras con los montos a pagar entonces se emite un reporte cada 6 meses recordándoles el faltante. 7. Si no existe faltante se deposita el monto a pagar y se contabiliza en el sistema

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE	Página 13/15
DIAGRAMA DE FLUJO Proceso de Flujo de Caja		

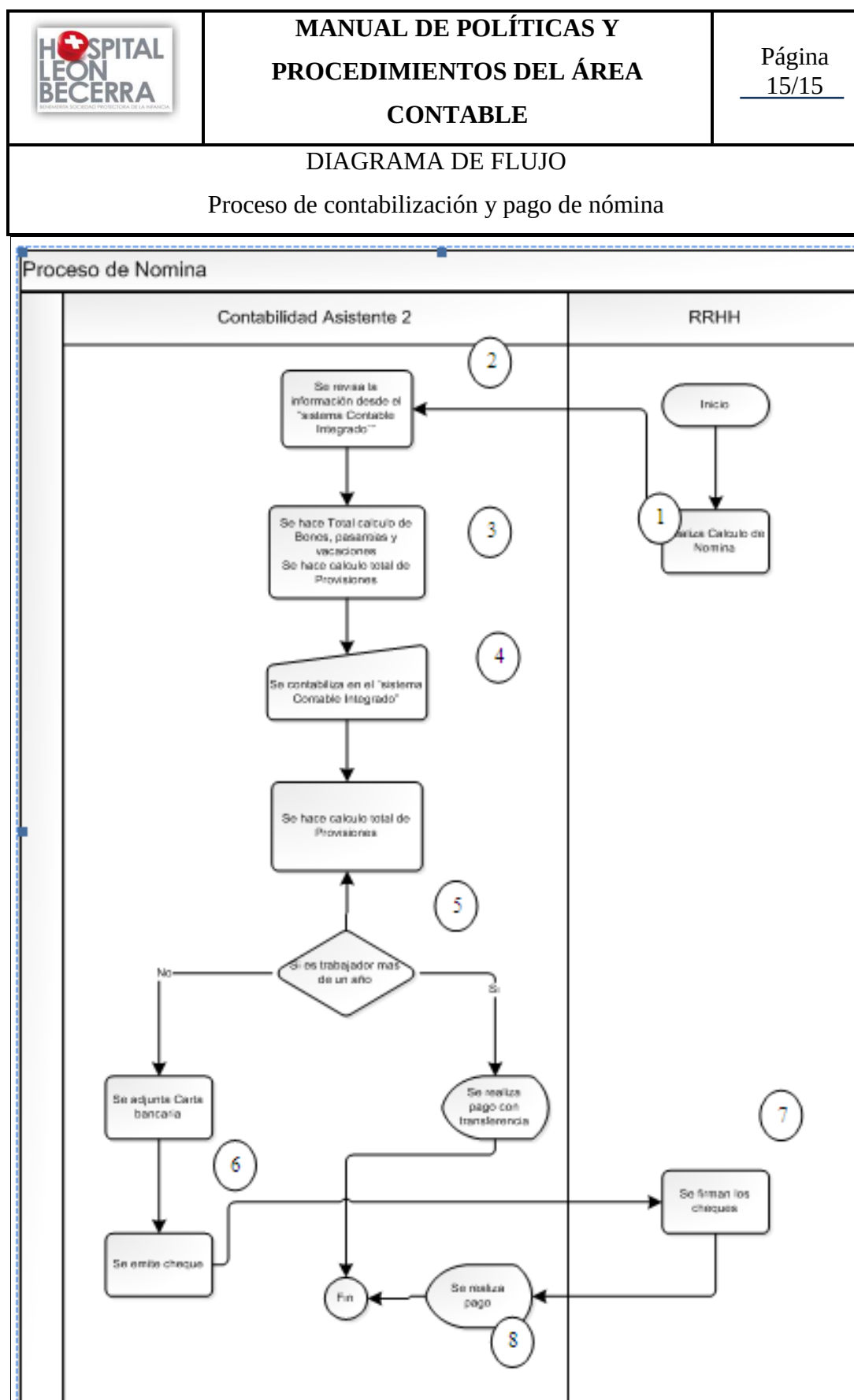


Elaborado por: Autores

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE		Página <u>14/15</u>
Documento de Uso Interno	Procedimiento:	Proceso de contabilización y pago de nómina	PR-NOM-01
	Área:	Contable	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad
RRHH	1. Cálculo de nómina de pago.
Asistente contable 2	2. Revisa la información de la nómina y la contabilización en el “Sistema Contable”, con la información proporcionada por contabilidad. 3. Se realiza el cálculo de las provisiones de la nómina total. 4. Se provisiona los beneficios sociales y cargos a cuentas de nómina en el “sistema Contable”. 5. Pregunta sobre el tiempo del empleado: si tiene más de un año se da paso a pago por transferencia se adjunta la carta bancaria. 6. Se emite la nota de débito para el pago con cheque (si el pago es con cheque). En el caso de pagar con transferencia se emite la nota de débito.
RRHH	7. Firma de cheque
Asistente Contable 2	8. Se realiza el pago y se revisan las cuentas contables



Elaborado por: Autores

CONCLUSIONES

A partir del levantamiento de información mediante visitas y entrevistas al personal del Hospital, se logró determinar el análisis de la situación actual de la institución hospitalaria donde se llegó a las siguientes conclusiones.

La información recopilada en las entrevistas realizadas en el Departamento Contable mostró la situación real de dicha área, la misma que no puede dejarse pasar y necesita mejorarse a corto, mediano y largo plazo; a su vez estos actualmente generan problemas y retrasos por repetición u omisión de pasos.

Se observaron grandes concentraciones de actividades en otras áreas que no corresponden al departamento contable, deberían ser llevados netamente solos del área de contabilidad, como el manejo de fondos o ciertos permisos conjuntos, quitar capacidad y cierta autonomía debilitan el manejo del proceso interno y dilatan la presentación de resultados para la organización.

Carecen de un manual de procesos y actividades específicas que se dan en el área contable, la falta del mismo genera inconvenientes para nuevos colaboradores y actuales, además crean problemas en la toma de decisiones, por no tener documentado ni referenciado como guiarse ante cualquier situación, tampoco se refleja si las políticas que se dan empíricamente en el área son las correctas o están generando beneficio al Hospital.

Al no existir documentación sobre las actividades, procedimientos y políticas del área, no se ha analizado ni evaluado cada una de estas actividades para encontrar el beneficio - perjuicio que se pueda estar ocasionando para mejorar o cambiar y maximizar sus beneficios.

Con la información recolectada se evidenció la carencia de respaldos documentados de los procesos, ni registro histórico de una restructuración de los mismos en los últimos años, por lo tanto no hay un estadístico de la reingeniería de los procesos, ni una planificación base de lo que se necesita hacer o rehacer.

La falta de documentación es una debilidad en cualquier empresa y es lo que se verificó en la recolección de información preliminar y final, el desconocimiento de los procesos para los funcionarios actuales y futuros, es muy complicado sentar una base para cambios, el trabajo se vuelve ambiguo y por instinto, cuando debería haber un proceso sistemático y soluciones claras para cada situación que se presente, además la falta de la documentación explícita promueve el mal funcionamiento del área y por manejar cierto tipo de responsabilidades altas en la organización puede fomentar consecuencias más serias que se reflejan en la productividad y optimización de los procesos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la recopilación total de la información actual del área, los procesos, actividades, funciones y controles que se hacen, tomando en cuenta todas sus actividades y las relacionadas con otras áreas, que para su efecto son de un alto grado de importancia.
2. Considerar las actividades de cada persona en el área, cómo lo realiza, si tienen algún control para ese proceso, si el control es manual o es automático, se debe detallar las actividades asignadas a cada colaborador y la frecuencia con la que se realiza.
3. Se recomienda también una desconcentración de los procesos que debería llevar el área de contabilidad y que manejan otras áreas, luego de mejorar todo el sistema de procesos y controles para evitar sucesos graves en el manejo de fondos, lo mejor es devolver al área de contabilidad sus tareas y actividades en un tiempo prudencial y paulatinamente.
4. Recopilar toda información y documentarla, sentando una base para un cambio en el futuro de las actividades o procesos, teniendo en cuenta los cambios internos y externos que se dan en el entorno de la organización.
5. También es importante el análisis de la información para encontrar los problemas más relevantes dentro de las actividades que se dan en el área, la planificación de las mejoras o cambios que se puedan hacer, la inclusión de nuevos procesos y controles.
6. Por último la reestructuración de las actividades y procesos en general luego del análisis detallado es lo más importante de todo el esquema, mejorar la satisfacción de los empleados con capacitación para que las actividades realizadas sean más eficientes y eficaces, contar con una base para la reingeniería de procesos que se pueda dar ahora y en un futuro.

7. La implementación de un sistema contable ajustado a los requerimientos de la organización es puntal para mejorar los procesos en todas las actividades, la misma que debe ser considerada como el eje principal para optimizar todo el sistema organizacional.

GLOSARIO

Actividad: Es una serie de operaciones que están relacionadas con el objetivo de ejecutar un proceso.

Análisis: Es el efecto de separar los componentes de un elemento para definir su función e identificarlo.

Auditoria: Es la función de analizar y evaluar el control interno de la organización para garantizar la integridad de la información y su veracidad, para optimizar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

Control Interno: Se refiere al conjunto de actividades, normas, políticas, procedimientos, métodos, que tienen como objetivo prevenir riesgos con el fin de evaluar la transparencia de las operaciones que se generen dentro de la empresa.

Contabilidad: Técnica que se utiliza para clasificar y registrar transacciones financieras de una organización.

Diagnóstico: Es el resultado de la evaluación de los procesos que se están ejecutando, partiendo de una análisis general que conlleva a una visión clara del estudio realizado.

Diagrama de flujo: Es la representación gráfico que se utiliza para describir la secuencia de las etapas de un proceso.

Diseño: Se refiere a un esquema o modelo que se establece para la ejecución de algún proyecto que se tiene en mente, y la unión de varios elementos ejecutados son el resultado final de un producto.

Documentar: Se refiere a informar algo a través de la documentación.

Estructura organizacional: Se refiere a la distribución y el orden de los componentes de un todo con la intención de facilitar la visión general de la jerarquía de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

Gestión: Es la administración o dirección de los recursos de manera que conducirán al logro de un objetivo determinado.

Indicador: Es un elemento que sirve para evaluar la información que se está revisando ya sea a través de números, hechos u opiniones, que permiten verificar el nivel cumplimiento de los procesos para mejorarlos.

Información: Se constituye por datos procesados que son parte de algún hecho o circunstancia que ayudan a construir un mensaje.

Manual: Es un documento tipo libro elaborado de acuerdo a las políticas y normas de la organización, donde se explica cada una de las actividades y procesos acerca de un tema de forma ordenada y secuencial para ser eficiente.

Mapa de Procesos: diagrama que permite identificar los procesos de una institución y describir sus interrelaciones principales.

Método: Son operaciones que están relacionadas entre sí y que sirven como medio para llegar al objetivo principal.

Optimizar: Es la acción de planificar una actividad para obtener los mejores resultados, y mejorar su eficiencia o también el uso de los recursos disponibles.

Organización: Es la estructura diseñada que se utiliza para alcanzar metas y objetivos que se encuentran interrelacionados ya sea por personas o tareas específicas.

Políticas: Es el conjunto de lineamientos que se utiliza como guía para direccionar de manera óptima los procesos dentro de una organización.

Proceso: Se refiere a la vinculación de actividades o acciones que están relacionadas que se utilizan para un fin determinado.

Procedimiento: Son acciones o tareas que deben seguir el mismo proceso en un ciclo a través de un método con el objetivo de producir un bien o servicio determinado.

Tarea: Son acciones que se llevan a cabo para la ejecución de una labor que demanda esfuerzo físico o mental.

Usuario interno: Persona o un grupo de personas que se encuentran involucradas dentro de los procesos que se ejecutan en la organización.

Usuario externo: Persona o grupo de personas, que no son parte de la empresa pero son usuarios finales que requieren de los servicios que ofrece la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Álvarez T., M. G. (2006). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México, Distrito Federal: Panorama Editorial S.A.
- Amat, O. (2008). Comprender la contabilidad y las finanzas. España, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. Control Interno; Informe COSO. (2005). Colombia, Bogotá: Ecoe ediciones.
- Cuatrecasas, L. (2010). Gestión integral de la calidad. España, Barcelona: Profit Editorial.
- De la Peña G., A. (2011). Auditoría: Un enfoque práctico. España, Madrid: Paraninfo S.A.
- Fernandez F., S., Cordero S., J. M., & Córdoba L., A. (2002). Estadística descriptiva. España, Madrid: Esic.
- García, B. M. (2006). Gerencia de procesos. Colombia, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hitt M., A., Black J., S., & Porter L., W. (2006). Administración. México: Pearson Educación.
- Jerico, P. (2001). Gestión de talento. España, Madrid: Pearson Educación.
- Mantilla., S.A., & Cante S., S.Y. (2005). Auditoría del control interno. Colombia, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Melini, R. P. (2004). Enfoques en la auditoría de estados contables. Argentina, Buenos Aires: Universidad Nacional del Litoral.

- Merli, G. (1997). La gestión eficaz . España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Malagón Londoño, G., Galan Morera, R., & Pontón Laverde, G. (2008). Administración hospitalaria. (3ra ed.). Colombia, Bogotá: Editorial Médica Internacional.
- Pérez Fernández, J.A. (2010). Gestión por procesos. España, Madrid: Esic Editorial.
- Publicaciones Vertice S. L. (2008). Estructuras organizativas. España, Málaga: Editorial Vertical.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Educación de Mexico.
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2002). Fundamentos de Administración. (3ra ed.). México: Pearson Educación.
- Seco, J. A. (1999). Introducción a la contabilidad de gestión. España, Madrid: Lettergraf, S.L.
- Vainrub, R. (1996). Nacimiento de una empresa. Venezuela, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Links de Internet

Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia. (2013). Obtenido de <http://hospitalleonbecerra.org>

Illesca Alvarado & Sánchez Lindao. (2011). Diseño de un plan de procedimientos y su incidencia en el servicio al cliente del área de emergencia del Hospital León Becerra de Guayaquil. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1639/13/UPS-GT000167.pdf>

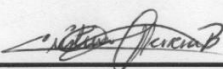
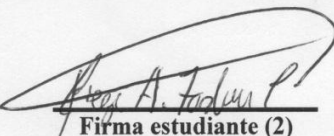
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica. (Junio de 2009). Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Recuperado de: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>

Rodriguez, A. (30 de Noviembre de 2012). Técnicas sobre el levantamiento de información. Recuperado de <http://informacion-sistemica.blogspot.com/2012/11/tecnicas-de-levantamiento-de-informacion.html>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). Plan Nacional del Buen Vivir. Desarrollo, S. N. Plan Nacional del Buen Vivir. Recuperado de <http://plan.senplades.gob.ec/inicio>

ANEXOS

Anexo 1 Control de visitas realizadas en el Hospital

 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR	
CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.	
Docente tutor: ING. COM. LETICIA CELI MERO, MBA	
Nombres de estudiantes que asistieron: 1) <u>Cristina Herrera Ruiz</u> 2) <u>Diego Zambrano Cedeño</u>	
Tema que abordan: <u>Procesos Contables.</u>	
Fecha de Cita/Entrevista: <u>Martes 29 octubre /2013</u>	
Hora inicio y fin de Cita/Entrevista: <u>15:30 - 17:00</u>	
PERSONA ENTREVISTADA	
Nombre:	<u>CPA. Leticia Zavala.</u>
Cargo:	<u>Contadora.</u>
Breve conclusión de la entrevista: <u>* Levantamiento preliminar del levantamiento de procesos,</u> <u>* Conocimiento General sobre los procesos de mayor</u> <u>prioridad.</u> <u>* Funciones del área contable.</u> <u>* Conocer el flujo de información con los otros departamentos</u>	
 Firma estudiante (1)	 Firma estudiante (2)
 Representante H.L.B.	



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA
ECUADOR

CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

Docente tutor:

ING. COM. LETICIA CELI MERO, MBA

Nombres de estudiantes que asistieron:

- 1) Nereida Cristina Herrera Ruiz
- 2) Diego Alexander Zambrano Cedeño

Tema que abordan:

Procesos relevantes del departamento Contable del Hospital León Baeza

Fecha de Cita/Entrevista: Jueves 14 de Noviembre del 2013

Hora inicio y fin de Cita/Entrevista: 11h30 - 15h30

PERSONA ENTREVISTADA

Nombre: Ing. Leticia Zavala

Cargo: Contadora General

Breve conclusión de la entrevista:

La entrevista realizada al departamento de contabilidad del Hospital León Baeza de Guayaquil permitió tener un conocimiento más detallado acerca de las funciones que se realiza diariamente.

A pesar de no existir un Sistema Contable Integrado que agilice la gestión de Información interdepartamental, se realiza controles de tipo manual que impiden la generación de Información innecesaria, permitiendo que las actividades se generen con normalidad y de forma oportuna.

Es necesario además la definición formal de procesos para el departamento, siendo como último uno de los objetivos que se pretende lograr a mediano plazo.

Firma estudiante (1)

Firma estudiante (2)

Representante H.L.B.

Anexo 2 Encuesta en el Departamento Contable

DIRIGIDA A: CPA. LETICIA ZAVALA

FECHA PROGRAMADA DE ENTREVISTA: JUEVES 14 DE NOVIEMBRE DE 2013

TEMA DE TESIS: DISEÑO DE MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA CONTABLE DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

INFORMACIÓN PERSONAL

1. ¿Cuál es su profesión?

Contadora Pública Autorizada.

2. ¿Qué tiempo lleva en su cargo?

Desde Marzo del presente año.

3. ¿Cuál es su jornada laboral?

La Jornada laboral inicia desde la 9:00 AM, regularmente hasta las 5:00 pm, dependiendo de la carga laboral su jornada puede extenderse.

4. ¿Ha desempeñado otras funciones previo a asumir el cargo actual? (dentro del hospital)

Trabajaba como asistente contable y con la restructuración manifestada en el hospital se ascendió a contadora general.

INFORMACIÓN REFERENTE A SUS FUNCIONES

1. ¿Cuáles son las actividades actuales que realiza para el Hospital?

Las funciones recaen en el perfil de Contadora, para lo cual revisa consecuentemente todo el proceso contable.

2. ¿Quién supervisa la labor que desempeña?

El o los supervisores del trabajo que realiza es el Vicepresidente Financiero el Sr. Franklin Mazón además del Jefe Administrativo el Sr. Stewart Morán.

3. ¿Qué departamentos le reportan a Ud.?

Las áreas que reportan a contabilidad en general son todas ya que llegan información relevante y relacionada a ésta, entre las principales áreas están:

- a. Convenios
- b. Recursos Humanos
- c. Caja

4. ¿Ud. a quién le reporta la información y las decisiones que se toman en el hospital?

La información directa se la hace al departamento Administrativo en el cual a través de las reuniones consecutivas se realiza la revisión para el mejoramiento continuo de la Institución.

5. ¿Es Ud. el encargado de la toma de decisiones? ¿Cómo se toman las decisiones?

Junto con los directivos se realiza la toma de decisiones pertinentes para el desarrollo de las actividades diarias de la institución.

6. En el caso de la toma de decisiones con qué frecuencia Ud. se reúne con los directivos y de ser necesario con los jefes departamentales.

Se mantiene reuniones regulares los días Marte y Jueves para revisar la información generada, los Estados Financieros además de la revisión de reportes semanales.

INFORMACIÓN RELACIONADA AL DEPARTAMENTO

1. ¿Cuántas personas conforman el departamento de contabilidad?

El departamento está conformado por cuatro personas para contabilidad y una persona para pagaduría. La información generada por ésta última se evidencia en los reportes que genera contabilidad.

Pagaduría generalmente se encarga de generar cheques, recepción de dinero que no se genera por los servicios que no se facturan en la caja, más bien abonos a facturas, algún pago por convenios, o por algún crédito concedido se acercan directamente a pagaduría y como respaldo se obtiene un comprobante de pago y una vez cobrado e reporta a contabilidad.

2. ¿Cuenta el departamento con un área física independiente? (incluir equipos)

Si, en el dpto. Contable se cuenta con hardware y software que está instalado en cada máquina para los colaboradores lo cual facilita la labor.

3. ¿Qué funciones realiza el personal del área contable?

Realizan el registro de las transacciones que afectan el proceso contable, lo cual se ve reflejado en los estados financieros.

4. ¿Existe segregación de funciones?

De acuerdo al criterio de la Contadora Leticia Zavala, la segregación de funciones depende de los recursos que les otorga el hospital para realizar las respectivas actividades. La mayor parte de la información se la ingresa de forma manual, ya que los módulos con los que cuentan la parte administrativa del hospital no están integrados.

5. ¿Qué recursos utiliza frecuentemente para comunicarse con sus empleados y demás departamentos?

Regularmente se utiliza el correo electrónico interno para el flujo de información.

6. ¿Existe algún tipo de reglamento, código, ley por el cual los empleados de la institución se rigen?

No existe explícitamente algún manual de procesos o funciones que sirva de soporte para el perfil de puestos.

7. ¿En caso de que Ud. se encuentre ausente quién asume sus responsabilidades?

No se ha dado el caso que exista una sola persona como titular en ausencia de la CPA. Zavala, pero actualmente existe más de una persona que se está preparando para asumir las actividades de la contadora general en caso de su ausencia, la política interna del departamento obliga a que los integrantes del mismo tienen que tener conocimiento de lo que hace cada uno para evitar el cese de actividades lo que retrasa la generación de información. Siendo éste el principal objetivo.

8. Considera Ud. necesario incrementar el número de personas en el departamento administrativo y qué funciones deberían desempeñar.

Si se considera que necesitan a un empleado más en el departamento por el volumen de trabajo ya que éste tiende a incrementar, y se requiere tomar el control de la información procesada.

APRECIACIONES PERSONALES

1. ¿Qué cambios se han efectuado desde su incorporación en el hospital?

Se ha dado una reestructuración, asignando funciones al personal de acuerdo al desempeño.

2. ¿Qué proyecciones tiene a futuro?

Dentro de las proyecciones para el departamento, es que exista un sistema integrado a contabilidad, crear un centro de costos.

3. ¿Qué falencias ha encontrado a lo largo de su periodo en el hospital?

A pesar de las reestructuraciones que se han realizado, existe un retraso significativo, ya que los cierres se realizan con máximo mes y medio de atraso mientras que la administración antigua había un retraso de más de seis meses, dentro de los objetivos a lograr se requiere lograr los cierres de balances como máximo cinco días del siguiente mes.

Se requiere mejorar en los procesos, contar con un manual de procedimientos y funciones ya que las capacitaciones al personal nuevo son limitadas y en ocasiones abandonan el puesto de trabajo, lo cual dificulta la segregación de funciones.

4. ¿Qué sugerencias tiene para este proyecto? Detalle.

- Realizar una reingeniería de procesos.
- Optimización de recursos.
- Establecer controles que ayude a la mejora continua de procesos.

Anexo 3 Indagación preliminar

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, ÁREA CONTABLE DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA

ANTECEDENTES

Mediante la primera indagación preliminar el día martes 29 de octubre del 2013, se procedió a una entrevista con la jefa del departamento de contabilidad la Sra. Leticia Zavala. Se realizó el levantamiento de información de acuerdo a los procesos y subprocesos que se llevan a cabo en el área contable del cual nace el registro contable de todas las transacciones a realizarse.

En este informe se determinó una serie de hallazgos:

SITUACIONES ENCONTRADAS	OBSERVACIÓN
➤ No existe un organigrama vigente que refleje los diferentes departamentos de la Institución.	➤ Se encuentra en proyecto la creación del departamento de Auditoría Interna
➤ Existen dos áreas que conforman el área contable: Contabilidad y Pagaduría.	➤ No existe una correcta segregación de funciones, lo cual cae en actividades repetidas
➤ El modulo de contabilidad no se encuentra integrado con las otras áreas. ➤ Sistema contable comercial independiente de las otras áreas.	➤ Cada Departamento cuenta con módulos que trabajan independientes y no existe flujo de información que agilite el proceso. (gestión hospitalaria)
➤ Número de personas del departamento: ○ 5 Contabilidad ○ 1 Pagaduría ○ 1 Hogar de huérfanos	
➤ Carencia de manual de procedimientos contables (explícitamente)	➤ Los procesos son informales, no hay soporte explícito.
➤ Relación directa con dptos: Caja, Farmacia, Proveeduría, RRHH, Administrativa.	➤ Retraso en el envío de la información (depende de las otras áreas).

Procesos:**Área contable**

- Registro contable de facturas y posterior pago (existe doble ingreso de facturas ya que el sistema contable no se encuentra integrado y se realiza en Excel el ingreso de la factura para cuadrar con la cartera de proveedores).
- Manejo contable de nomina de empleados (provisiones, tablas de sueldo, etc.).

Área Pagaduría

- Registro de Ingresos y Egresos.
- Emisión de cheques para el pago de facturas (únicamente los días martes ya que los directivos que firman los cheques van ese día).
- Pago a proveedores diariamente.
- Recepción del dinero de pagos que no se tramitan en la caja general (varios).

Trazabilidad de proceso relevante:

- Recepción de factura en el Dpto. Contable. (debe ser autorizada previamente por el dpto. Administrativo para el ingreso de la misma y debe tener el ingreso en el sistema).
- Registro de factura en el modulo Gestión Hospitalaria (únicamente para emitir retención y generar el anexo para el Sri).
- Emisión de retención en el mismo modulo y se realiza el registro contable (3 ejemplares).
- Registro manual en Excel (extra contable) debido a que el modulo de gestión hospitalaria no tiene la bondad de emitir reporte de los saldos de cartera vencida de clientes.
- Clasificar la factura para posterior pago (varios, farmacia, etc), y colocar fecha de vencimiento para el pago respectivo. Depende del crédito que genere el proveedor.
- En el modulo de gastos se realiza el registro contable para el pago de la factura vencida y se emite el comprobante de egreso dependiendo de la forma de pago (transferencia, cheque).
- Revisión de los soportes y enviar al Dpto. Administrativo para la autorización del Pago y firma de cheque (doble firma).
- Si es transferencia el Dpto. de RRHH procede a realizarla y el comprobante que se genera regresa al Dpto. Contable.
- Si es cheque ya una vez firmado regresa a contabilidad y luego pasa al Dpto. de Pagaduría para ser entregado al proveedor y darlo de baja.
- Existen controles físicos como firmas y sellos pero sin ningún sustento previo o escrito solo para tener un respaldo de la información que llega al área de contabilidad
- Los pocos controles existentes no se hacen de buena manera porque desgastan al personal realizando la misma actividad dos veces

Debilidades del sistema

- El registro manual de la factura genera un doble ingreso de la factura ya que se la ingresa en el sistema de gestión hospitalaria y en Excel.
- El sistema no alerta la fecha de vencimiento de la factura, el registro es en Excel.
- No se puede emitir reportes estadísticos para la gerencia.
- No existen controles automáticos (alertas, banderas, autorizaciones).
- Única vía para el flujo de la información es el correo electrónico.
- Proceso repetitivo sobre el ingreso de facturas.
- Solo existen controles manuales.
- No manejan centros de costos al momento de asignar los gastos de las facturas, solo se cargan a cuentas directas.
- No existen documentos internos para constancia de recibido (existe un cuaderno en el cual se coloca el sello de recibido con fecha y hora).
- No existe proceso de planeación de mejora continua en el departamento.

Anexo 4 Plan Nacional del Buen Vivir

Objetivo Nacional del Buen Vivir

3. Políticas y Lineamientos

Política 1.1. Garantizar los derechos del Buen Vivir para la superación de todas las desigualdades (en especial salud, educación, alimentación, agua y vivienda).

- a. Ampliar la cobertura y acceso de los servicios públicos de salud y educación para toda la población, mejorando la infraestructura física y la provisión de equipamiento, a la vez que se eliminan barreras de ingreso a grupos de atención prioritaria, mujeres, pueblos y nacionalidades.
- b. Impulsar la prestación de servicios de salud sobre la base de principios de bioética y suficiencia, con enfoque de género, intercultural e intergeneracional.
- c. Impulsar el acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos, preferentemente producidos a nivel local, en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales, promoviendo la educación para la nutrición y la soberanía alimentaria.
- d. Universalizar el acceso al agua segura para sus diversos usos como derecho humano, respetando las prelación establecidas en la Constitución.
- e. Diseñar y poner en marcha mecanismos para la condonación a las usuarias y usuarios en extrema pobreza de las deudas de agua de consumo humano que hayan contraído hasta la entrada en vigencia de la Constitución.
- f. Establecer mecanismos financieros y no financieros para adquisición de vivienda, con énfasis en población de los quintiles de

⁴⁰ El fomento de capacidades de la ciudadanía se recoge en Objetivo 2.

- e. Mejorar las condiciones y oportunidades de acceso, administración y usufructo de la propiedad en sus diversas formas.
- f. Reducir las brechas de ingreso y de segregación ocupacional que afectan a mujeres, grupos de atención prioritaria, pueblos y nacionalidades.
- g. Generar mejores condiciones económicas para los hogares en sus diversos tipos y, a través de programas sociales específicos, erradicar el trabajo infantil, priorizando los hogares con jefatura femenina de áreas urbano-marginales y rurales.