



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

REORGANIZACIÓN ÁREA COBRANZAS

Autor: Masini, Graciela Alejandra

Director: Assaf, Diego

2016

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESÚMEN

El eje principal de este trabajo es el análisis y propuesta de reorganización del Área Cobranzas de la Clínica Privada SAMA S.R.L.

El objetivo inicial es formarse un conocimiento adecuado del funcionamiento de la empresa y poder presentarles una propuesta viable de reorganización para mejorar los problemas que se detectaron en el área cobranzas.

El trabajo se desarrolla en cinco capítulos, comenzando con toda la información teórica necesaria, y luego la presentación de la clínica, el estudio del área en cuestión y el análisis de su situación actual, para luego proponer los cambios en su organización.

En primer lugar se presenta una introducción para poder situarnos en la materia en cuestión, y una breve descripción de en qué consiste el análisis.

Luego, ahondando más en el tema, se describe la organización y el proceso actual de la empresa destacando los puntos débiles y fuertes del área bajo estudio y de esa manera proponer el nuevo esquema.

También se incluyen en el presente trabajo otras situaciones particulares del ente que debemos tener en cuenta, en lo que respecta a su control interno, asignación de tareas y limitaciones que impone la clínica.

Para finalizar, se expone de manera organizada el paso a paso del área bajo estudio, detallando su manual de funciones, el manual de procedimientos y una guía de la operatoria e intervención de cada una de las personas que participan del proceso, incluyendo los mandos superiores.

PRÓLOGO

Este Seminario se realizó como trabajo final de mis estudios en la carrera de Contador Público Nacional, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

En el presente documento se presentará el diagnóstico de la situación actual del Área Cobranzas de la Clínica SAMA S.R.L. y se propondrán los cambios en su estructura y procesos, que considero necesario para concretar sus objetivos.

La salud es sin duda un servicio esencial al que recurre toda la sociedad, y es por ello que su mercado es extenso y la gran variedad de prestaciones hace compleja su organización, ya que no hay un sistema unificado de cobranzas por lo que cada prestador es un caso particular. Además la demora entre la prestación y el pago de las mismas hace imprescindible el seguimiento minucioso de las cuentas por cobrar, para evitar errores u omisiones.

Por lo anterior es que considero, que el análisis de ésta área es tan importante ya que muchas veces por el volumen de cobranza se pasan por alto errores que no son detectados, o cuando esto ocurre comienza un engorroso proceso para su correcto cobro.

En mi trabajo propongo una solución viable para los problemas detectados, teniendo en cuenta las limitaciones planteadas por los mandos superiores pero sin dejar de lado la importancia de reorganizar el área analizada ya que el beneficio que traerá a la empresa es mayor, sin dudas, a los costos de lo propuesto.

Por último quiero expresar mi agradecimiento a la colaboración prestada por mi Profesor Director, Lic. Diego Assaf, a los profesores de la cátedra de Seminario, al gerente y a los empleados de la empresa, como así también al asesor contable de la misma, que prestaron su colaboración, y a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

Capítulo I

Conocimiento de las Empresas de Salud

Sumario: 1.- El sistema de salud Argentino. 2.- Concepto de empresa de salud. 3.- Formas de intervención del Estado en los Servicios de Salud. 4.- Seguridad Social. 5.- Sector primario. 6.- Definición del producto hospitalario. 7.- Dinámica de sus prestaciones. 8.- Actividades Principales.

1- El sistema de Salud Argentino

El sistema de salud argentino se caracteriza por una excesiva fragmentación, que se da en primer lugar en tres grandes subsectores:

- Publico
- De la seguridad social
- Privado

Esta fragmentación se expresa en:

- Distintas fuentes y volúmenes de financiamiento;
- Diferentes coberturas, coseguros, copagos aplicados;
- Regímenes y órganos de control y fiscalización;

Sistema de Salud es un conjunto de mecanismos a través de los cuales los recursos humanos y la capacidad instalada se organizan por medio de un proceso administrativo y de la tecnología médica para ofrecer prestaciones de salud integrales, en cantidad suficiente y calidad adecuada para cubrir una demanda de servicios de la comunidad a un costo compatible con los fondos disponibles.

Es un modelo de organización social para dar respuesta a los problemas de salud. Engloba la totalidad de acciones que la sociedad y el Estado desarrollan en salud.

Puede ser definido como toda respuesta social organizada para los problemas de salud, hace alusión a un conjunto de actores y acciones más amplio que el sistema de atención médica, en sentido estricto incluye todas las funciones que el estado y la sociedad desempeñan en salud.

2- Concepto de Empresas de Salud

Se las define como Unidades Económicas que satisfacen necesidades de atención de la salud de un individuo o grupo de ellos mediante el uso de una determinada Tecnología Sanitaria, entendida ésta como el conjunto de medicamentos, aparatología, procedimientos médicos y quirúrgicos utilizados en las soluciones, como así también el sistema organizativo con que se presta la asistencia sanitaria.

Deben responder a estos principios básicos:

Seguridad: medida o evaluación del nivel de daño inducido por la aplicación de la tecnología en cuestión.

Eficacia: medida o evaluación del nivel de logro alcanzado en relación con el objetivo pretendido en condiciones ideales, experimentales o de laboratorio.

Efectividad: medida o evaluación del nivel de logro alcanzado en relación con el objeto pretendido en condiciones habituales de uso de la tecnología en cuestión.

Utilidad: medida o evaluación del grado en que una tecnología contribuye a mejorar la calidad de vida de los pacientes afectos a la condición clínica a la que la tecnología en cuestión se dirige.

Eficiencia: referida a la evaluación económica de las tecnologías médicas que demuestren productividad en el uso de los factores económicos empleados en términos físicos, monetarios y de necesidad correlativa con la calidad alcanzada.¹

3- Formas de intervención del Estado en los Servicios de Salud

- **Información:** sistema de comunicación social dirigido a usuarios, prestadores institucionales y profesionales del campo de la salud.
- **Regulación:** orientar y conducir el comportamiento de los agentes del sistema de salud (formular políticas, rectoría, normatización, control, monitoreo, etc.).
- **Financiamiento público:** recaudar, reunir y financiar o comprar los servicios de salud brindados a la comunidad.
- **Desarrollo de recursos:** inversiones en estructura, bienes de capital y tecnología; y formación y entrenamiento del recurso humano.

¹YARDIN, Amaro, y otros, Gestión de Empresas-Sector Servicios, Ed. Buyatti, (Buenos Aires, 2015), pág. 155.

- **Provisión de servicios:** oferta de servicios públicos (Hospitales, Centro de Salud, Centro de Diagnóstico, Servicios de Cuidados Domiciliarios, etc.)

4- Seguridad Social

Existen no menos de cuatro universos diferentes:

- **Obras Sociales Nacionales:** 285 en total, con cobertura a una población de once millones y, entre ellas, una de las especiales características: el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, conocido como PAMI (Plan de Atención Médica Integral) que da cobertura aproximadamente a tres millones de habitantes.
- **Obras Sociales Provinciales:** una por cada provincia y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que dan cobertura a unos cinco millones de personas.
- **Obras Sociales de las Fuerzas Armadas y de Seguridad,** cubriendo aproximadamente a ochocientos mil personas.
- **Obras Sociales de las Universidades Nacionales y de los Poderes Legislativo y Judicial,** con trescientos veinte mil beneficiarios.

5- Sector Privado

La medicina Prepaga, se encuentra expresada en numerosísimas entidades. La tendencia a una mayor afiliación a las obras sociales y a empresas de medicina prepaga, iniciada en 2003, se mantuvo pese a los altibajos en el empleo. Sin embargo, el 43% de la población, continúan sin cobertura médica personal o gremial y depende de la atención hospitalaria y

centros de salud estatales, que cuentan solo con el 28% de los recursos totales del sistema de salud.

En la Argentina, según los datos del Banco Mundial, se destinan anualmente 658 dólares por habitante para la atención de la salud; la cifra es una de las más altas de América Latina y llega a triplicar la de países con un grado de desarrollo económico similar.

En cuanto el gasto en salud como porcentaje del PBI, se ubica rozando el de muchos países de altos ingresos.

6- Definición del Producto Hospitalario

El producto en un Hospital es la estancia y tratamiento de un paciente. Si se toma esta definición, se hace obvio que se trata de una empresa de productos múltiples. Para otros autores el concepto va ligado en forma directa a los servicios que presta un hospital, y por lo tanto va a referirse a la tipología de casos que se atienden, así como a la gama de cuidados que se prestan al paciente.

Amaro Yardín afirma que el producto que brinda un hospital es una “solución de Patología” definida como el *conjunto de técnicas y/o procedimientos aplicados por un establecimiento de servicios de salud con criterio científico, tecnología apropiada y suministros de artículos farmacéuticos, destinados a practicar el diagnóstico de tratamientos y/o posterior seguimiento de la enfermedad de un paciente o conjunto de ellos.*²

² Ibídem, pág. 158.

Aunque aclara que no siempre se logra la desaparición de la enfermedad, situación que obsta a la definición. Así también el producto puede transcurrir por una, alguna o todas las etapas, es decir que puede darse un proceso hospitalario que no demande la totalidad de las etapas, como es el caso de una persona que solo concurre para lograr un diagnóstico o Chequeo. Además se generan procesos que son sinérgicos para el objetivo principal como por ejemplo: las actividades de investigación y docencia por ejemplo. Como es compartido por toda la doctrina: no hay un paciente igual a otro, es por ello que es comprensible que la cantidad de productos a procesar en un establecimiento de prestación de servicios de salud y su heterogeneidad sean muy numerosos.

7- Dinámica de sus Prestaciones

Dentro de las empresas de salud encontramos diferentes modalidades de oferta, facturación y agrupación de las prestaciones, que pueden clasificarse de este modo:

- **Contratación directa entre paciente y prestadores:** convención entre quien demanda la atención y el establecimiento elegido para prestarle el servicio.
- **Contratación indirecta entre pacientes y prestadores con libre elección:** es el caso donde intervienen los intermediarios de todo tipo dejando al paciente la facultad para que pueda elegir su prestador de preferencia.
- **Contratación indirecta entre pacientes y prestadores sin libre elección:** caso similar al anterior, con la diferencia que el paciente no tiene el universo de ofertas sino que debe dirigirse al instituto prestador.

Lo anterior no incluye la figura del Estado como prestador directo de los pacientes, cuando atiende a estos con los fondos que le asignan desde el presupuesto público. Esto es así porque en general no existe un precio por los servicios, lo que no quita que deba medirse la eficiencia con que fueron empleados los recursos. Y, en circunstancias particulares, el Estado provee servicios a intermediarios, en cuyo caso emite facturas correspondientes por los precios convenidos.

En cualquiera de las modalidades anteriores, hay diferentes formas de facturación o valoración de los servicios contratados, entre los que cabe distinguir los siguientes:

- **El pago por acto individual:** por cada tratamiento requerido se fija una tarifa determinada para cada uno de ellos.
- **El pago por un conjunto de actos:** el intermediario conviene con el prestador un monto único para dar solución total al problema de salud del paciente dentro de una o todas las etapas del proceso de curación.
- **El pago de un monto fijo periódico a cargo de un paciente (directo) o un conjunto de personas (habitualmente indirecto):** es la modalidad que se conoce como *Capitación*, mediante la cual se establece una suma fija por persona individual o un conjunto de ellas, que se abona periódicamente (por mes) al hospital para que este atienda las demandas de salud de los componentes sin el cobro de otros montos. Estos montos se fijan teniendo en cuenta aspectos propios de los pacientes, tales como la edad, el sexo, el riesgo al que están sometidos en sus tareas, etc. Y se cuantifica mediante una “tasa de uso” o frecuencia de la aparición de la enfermedad en relación con un número de referencia. Debemos aclarar que:
 - Los prestadores contratados pueden tomar a su cargo el riesgo de que las prestaciones resulten en costos más altos que el monto

percibido por la cápita, o trasladarlos a los distintos grupos de especialistas que deban intervenir en su tratamiento.

- Los convenios pueden contener situaciones especiales que motiven pagos adicionales en circunstancias excepcionales: como los llamados “pacientes catástrofes” que son aquellos que han requerido acciones y recursos por encima de la media habitual, o cuando las tasas de uso en las capitaciones, son superadas por la realidad.

8- Actividades Principales

Actividades de Dirección: Constituidas por las acciones relativas al planeamiento de corto y largo plazo, la asignación de recursos, los tiempos para alcanzar los objetivos, su control y seguimiento, y evaluación para la realimentación del proceso de planeamiento estratégico. Están reservadas a sectores de la alta dirección.

Actividades de Tratamiento al Paciente: incluye la parte más significativa del complejo hospitalario, ya que está conformada por todos los servicios cuyas acciones se orientan a dar respuesta apropiada a la necesidad de la cura de la patología y se subdivide en 3: Actividades dirigidas al Diagnóstico: comprende actos que tienen por finalidad establecer con la mayor certeza posible, el tipo de patología que se detectan en un humano sometido a estudios. Incluye laboratorio, análisis clínicos, diagnóstico por imágenes y la guardia; Actividades dirigidas al tratamiento propiamente dicho: alcanza acciones realizadas para concretar la solución al problema de salud del paciente que ha sido identificado en la etapa anterior. Compete a áreas de cirugía y partos,

consultorios clínicos y cuidados de los pacientes en terapia común, intermedia o intensiva; Actividades de Pos tratamiento: abarca actividades que tienden a rehabilitar definitivamente al paciente como un complemento necesario e indispensable de los procesos anteriores. Aquí actúan los servicios de oncología, psicología, kinesiología, terapia ocupacional, etc.

Actividades de Suministro de Fármacos: tiene como finalidad asegurar la provisión en tiempo, calidad y forma de los elementos que requiere un paciente en cualquiera de las etapas del proceso curativo.

Actividades de Investigación y Docencia: están dirigidas a profundizar y actualizar las experiencias ocurridas en el establecimiento y/o fuera de él con el propósito de obtener “productos científicos” y aportes que apoyen campañas de prevención o el incentivo para actos como la donación de órganos.

Actividades de Contacto con la Demanda: engloba actividades de Marketing, de oferta y venta por vía personal o telefónica, etc. Y ayudan al crecimiento o subsistencia del ente.

Actividades de Apoyo Especifico o General a los Centros Operativos: las demás acciones no señaladas en los grupos anteriores y actúan como soporte de los servicios. Como por ejemplo las actividades de limpieza, provisión de comidas, admisión, finanzas, etc.³

³ Ibíd., pág. 162.

Capítulo II

Organización de la Empresa

Sumario: 1.- Estructura. 1.1.- Departamentalización. 1.2.- Organigrama. 2.- La gestión por procesos. 3.- Cursogramas. 3.1.- Utilidades. 3.2.- Limitaciones. 4.- Manuales. 5.- Enfoques de Sistemas y aplicación de manuales. 5.1.- El sistema administrativo. 5.2.- Manual de Funciones Administración. 6.- Información Gerencial. 7.- La auditoría operativa como Instrumento de control de sistemas administrativos.

1- Estructura

Es el patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización, influenciados por el intercambio con el medio. Cuando este patrón de relaciones se da de manera informal, natural, espontánea se dice que la empresa tiene "*Estructura Informal*". Cuando hay una predefinición del patrón de relaciones, se habla de una "*Estructura Formal*". Predefinir significa que se definió una serie de conductas dentro de la empresa,

aplicando criterios de administración, definiendo políticas, funciones, responsabilidades, pautas, normas, sistemas de autoridad, sistemas de registraciones.

1.1- Departamentalización

Es el proceso que consiste en agrupar funciones o tareas homogéneas de acuerdo a un criterio, a un atributo o a una propiedad predefinida, creando áreas, divisiones, departamentos y sectores dentro de una empresa. Implica:

- agrupar actividades homogéneas con el objeto de lograr eficiencia o especialización,
- deslindar una cabeza de grupo que se conoce con el nombre de “Jefatura”, asignando la autoridad.
- interrelacionar todos los grupos (Coordinación).

1.2- Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de los elementos que componen la organización y del tipo de relaciones y dependencias que se establecen entre estas unidades para organizarse. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.⁴

⁴Curso: Organización Contable de Empresas, clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2013).

2- La Gestión por Procesos

La gestión por procesos se conforma como una herramienta que procura asegurar de forma rápida, ágil y sencilla el abordaje de los problemas de una organización. Es un trabajo enfocado a perseguir la mejora continua de funcionamiento de las actividades de una organización.

Un proceso debe tener una misión claramente definible, fronteras delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas visiblemente integrables y la posibilidad de poder medirse en cantidad, calidad y coste.

Tener una óptima gestión por procesos implica básicamente: definir en forma visible las entradas y salidas de los procesos, precisar claramente las responsabilidades, disminuir los errores, trabajar en equipo y lograr un alto involucramiento del personal y aumentar la confianza de los clientes hacia la organización.⁵

3- Cursogramas

Representación gráfica de los PROCESOS, procedimientos o rutinas administrativas. Son normalmente utilizados para representar, mediante una simbología preestablecida que representa operaciones, registraciones y controles, una secuencia de actividades y para describir sus características, particularidades y componentes. El objetivo de normalizar la simbología que se utiliza persigue el fin de que sea comprendida por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión. Es el *Diagrama de los Procesos*.

⁵ Ibídem.

3.1- Utilidades

Los Cursogramas permiten:

- Ver de un vistazo todo un procedimiento o parte de él.
- Describir sistemas en forma clara, lógica y concisa.
- Facilita la impresión visual del movimiento o flujo de la información desde su origen hasta su destino.
- Localizar con mayor rapidez pasos innecesarios, falta de controles, exceso de formularios y/o registros, etc.
- Detectar los nudos del procedimiento o cuellos de botella para la información.
- Racionalizar el uso de la documentación: copias innecesarias o faltantes.
- Sintetizar las actividades de un sector Determinar lugares de archivos.
- Facilitar las auditorías internas y el cumplimiento del control interno.

3.2- Limitaciones

- No existe una simbología universal que se deba usar para su diagramación. Pero si propuestas como las de las normas IRAM.
- Es un gráfico incompleto, ya que no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso, pero esta limitación está salvada por el uso del manual de procedimientos.
- Prescinde del factor tiempo en su diagrama, no se puede determinar cuánto tarda o qué tiempo demora cada sección en llevar a cabo el proceso; esta limitación se salva con otros diagramas denominados “diagramas de tiempo” o “cronogramas”.
- No indican la carga de trabajo o sea la cantidad de veces que se repite cada operación, esto se suele salvar con los “diagramas de carga de trabajo sectorial” usados generalmente en empresas industriales.

4- Manuales

“Los manuales son un medio de comunicación y de información de la empresa por medio de los cuales la dirección trasmite decisiones sobre políticas de la empresa, organización estructural y procedimientos, es una herramienta de la organización formal”.

En una empresa, todos sus componentes deben tener claramente definidos cuáles son sus funciones, obligaciones, responsabilidades y normas que deben cumplir. Esta información debe ser transmitida de manera fácil, sencilla y directa, por medio de un informe y a un bajo costo, es por ello que se utilizan los “Manuales”. Hay dos tipos:

- 1- **Manual de Funciones:** comprende la descripción detallada de las tareas de un sector o área. Es el enunciado y la descripción de las funciones y tareas que son asignadas a cada jefatura. Está dirigido a los niveles medios de la organización y complementa los organigramas ya que indicia qué debe hacerse y quién debe hacerlo.
- 2- **Manual de Procedimientos:** es un conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico, que explican el desarrollo de los procesos administrativos. Es la descripción detallada de una rutina administrativa. Teniendo en cuenta los CIRCUITOS indica cómo y cuándo deben hacerse determinadas tareas, está dirigido a los niveles más bajos y son un complemento de los Cursosogramas.

5- Enfoque de Sistemas y Aplicación de Manuales

5.1- El Sistema Administrativo

La administración es la encargada de obtener de los recursos organizacionales su máximo rendimiento, operando con la mayor

productividad posible. Es la fuerza que coordina las actividades de los subsistemas y las relaciones con el medio ambiente. La administración, es, fundamentalmente y en su esencia, PRÁCTICA. Su razón de ser está en el HACER, razón por la cual la prueba la dan los resultados.

5.2- Manual de Funciones Administración

A continuación un análisis del “**MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES**” de la subdirección administrativa de un Hospital, enfocándonos principalmente en el “Área Facturación” que será el objeto de este trabajo:

JEFE DE DIVISION FACTURACIÓN Y RECUPERO DE COSTOS

MISION

- Procurar la integridad, el control exhaustivo y la conformidad de la documentación necesaria para llevar a cabo la facturación de las prestaciones efectuadas en los distintos sectores del Hospital, como así también el seguimiento de las cuentas por cobrar a las diferentes obras sociales.

FUNCIONES GENERALES

- Controlar la idoneidad e integridad de la documentación recibida: Facturación-Pacientes Ambulatorios
- Recibir Listados de Facturas; Facturas Obra Social; Pre-Facturas PAMI y Nota de Facturación.
- Controlar la documentación recibida y la firma.
- Entregar documentación al Encargado de Envío. Facturación-Pacientes Internados.
- Recibir los Legajos por parte de Facturación y controlar.

- Devolver los Legajos controlados a Facturación.
- Asegurar el correcto cumplimiento de las normas inherentes a la Facturación de todo el Hospital.
- Asesorar e instruir al personal del Sector respecto a la actualización de nuevas reglamentaciones y normativas vigentes.
- Facturación de las prestaciones y presentación de las facturas ante el Ente Central.
- Seguimiento de las Notas de Debito de las Obras Sociales. Análisis de la procedencia y registración.
- Elaborar los Informes de Facturaciones mensuales.
- Preparar y presentar los informes que le sean requeridos por sus superiores.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas, afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.⁶

6- Información Gerencial

Los sistemas administrativos involucran canales por donde fluye la información que permite la toma de decisiones operativas que hacen a las actividades corrientes de la organización.

La circulación de las comunicaciones tiene su inicio en las fuentes de donde se originan los datos, se prolonga por los diversos puestos que deben decidir

⁶ Curso: Organización Contable de Empresas II, clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2015).

y culmina cuando se termina con la operación respectiva.

El funcionamiento total de la organización no se agota en la concreción de las operaciones corrientes; los niveles de supervisión, gerencia y dirección, que son los que establecen los lineamientos dentro de los cuales se desarrollan dichas operaciones, deben tener información resumida que les permita tener una idea del funcionamiento global. El propósito es permitir el control de la eficiencia en la ejecución y evaluar los resultados de las decisiones que establecieron los lineamientos para la acción.

Las series estadísticas que deben producirse, agrupando operaciones y resumiendo los resultados de las mismas, constituyen lo que se denomina “control gerencial”. Para que un sistema administrativo se considere eficiente debe producir datos representativos para controlar y evaluar el conjunto de operaciones, y además en diferentes puntos de la organización deben acumularse datos q proporcionen información a los diferentes niveles de la organización.⁷

7- La auditoría operativa como Instrumento de control de sistemas administrativos

La auditoría operativa funciona como un sensor que detecta los problemas en los sistemas y que nos da la oportunidad de corregirlos en un tiempo prudencial, en este sentido podemos decir que es de los elementos más eficaces al servicio de la dirección.

⁷ MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 2ª Edición, (Buenos Aires, 1988). pág. 158.

La auditoría no solo controla que se realicen las tareas previstas sin apartarse de lo normado, sino que también pretende que la revisión alerte cuando los sistemas ya no satisfacen a los requerimientos actuales de la organización, y de esta manera intentar siempre atender las necesidades de la empresa, muchas veces los informes de auditoría originan modificaciones en los procedimientos o traen nuevas ideas de diseño.

La auditoría operativa es el medio que tiene el hombre de sistemas para prolongar la vigencia en la práctica del sistema diseñado y de esta forma cuando este se vuelve obsoleto y no se adecuan a las condiciones actuales de la organización, le sirve de aviso para proceder a su modificación o cambio profundo.

Capítulo III

La Empresa

Sumario: 1.- Estructura de la organización. 2.- Horario de atención.
3.- Mercado en el que se desarrolla. 4.- Proveedores.
5.- Servicios y Especialidades. 6.- Misión y Visión. 7.-
Análisis FODA.

1- Estructura de la Organización

La clínica se desarrolla bajo el tipo societario de una SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada), su estructura es vertical, con un esquema funcional lineal y se organiza por áreas de acuerdo a las actividades y responsabilidades de cada una. En la parte superior se encuentra el Gerente General y la Dirección Médica y cuenta con la asesoría externa permanente Jurídica y Contable.

2- Horario de Atención

La Clínica Sama Trabaja 24 horas, todos los días del año, el personal administrativo trabaja de lunes a viernes de 7 a 22. En cuanto al personal de enfermería de piso, guardia, maestranza y serenos, trabajan en turnos de 8 horas de forma diagramada y coordinada de manera de cubrir la atención durante las 24 horas. Incluso en fines de semana y feriados.

Además cuenta con atención telefónica las 24 hs. y por medio de su página web pueden obtenerse turnos on-line y utilizar su sistema autogestión, tanto on-line como en el teléfono móvil.

3- Mercado en el que se desarrolla

La empresa es la única prestadora de salud a nivel privado que cuenta con internación en la ciudad de Tafí Viejo, es por ello que el compromiso y la responsabilidad es mayor y la clínica busca constantemente superarse y crecer a nivel profesional y tecnológico para lograr excelencia en la prestación del servicio.

4- Proveedores

La clínica realiza operaciones con diversas empresas para abastecerse de los insumos necesarios para la prestación del servicio. Es muy importante la coordinación y control en el stock, ya que al tratarse de una empresa que brinda servicios esenciales como la salud, un error en el abastecimiento de insumos puede representar algo grave dentro de la prestación.

Los pedidos los realiza la Administración al momento de ser informados de la disminución o falta de stock de los productos. Las compras las realizan el encargado de Administración telefónicamente o a través de e-mail, recibiendo los presupuestos y luego pactándose el financiamiento. Los principales proveedores son: (falta)

- Praxair Argentina
- Droguería Plaza Oña
- Air Liquide
- Pharma Estetic
- Laboratorios Argentinia.

5- Servicios y Especialidades

Servicios de Internación: cuenta con 30 camas y además 15 en terapia intensiva donde los pacientes son observados y se mantiene un seguimiento de la patología. La clínica cuenta con un Coordinador de Internación General.

En su Unidad de Terapia Intensiva tiene un equipamiento de última generación, entre otros cuenta con:

- Monitor Multiparamétrico: permite el monitoreo de ECG, saturación de oxígeno, respiración, presión no invasiva, temperatura, revisión instantánea de datos, detección de marcapasos, análisis de arritmia y Nivel de Segmento ST.



- Bomba Infusión: Puede ser utilizada para administración IV de drogas y transfusión en ICU o CCU, así como también para infusión de anestésicos, agentes anticancer o nutrientes.



- Respirador para U.T.I. Adulto-Pediátrico:



Quirófano: donde se llevan a cabo las cirugías en un ambiente propicio y equipado con tecnología de avanzada. Aquí participa activamente el personal de ANESTESIOLOGIA, CARDIOLOGIA, INSTRUMENTISTAS y cuenta con un Coordinador General de la Unidad de Terapia Intensiva (U.T.I.). Dentro del Staff de profesionales se encuentran los especialistas en:

- CIRUGIA DE CABEZA Y CUELLO,
- CIRUGIA GRAL,
- CIRUGIA PEDIATRICA,
- NEUROCIURUGIA.

Servicios de Emergencia: atiende emergencias las 24hs a través de su guardia, con profesionales con experiencia en materia de salud, que garantizan la recepción, atención e internación de los afiliados acorde al tenor de la urgencia.



Consultorios: la clínica cuenta con 17 consultorios profesionales especializados en las diferentes ramas de la medicina:

- CLINICA MÉDICA
- DERMATOLOGIA
- FLEBOLOGIA
- FONAUDIOLOGIA
- GASTROENTEROLOGIA
- GINECOLOGIA
- INFECTOLOGIA
- NEFROLOGIA
- NEUMONOLOGIA
- NUTRICIONISTA
- OFTALMOLOGIA
- OTORRINOLARINGOLOGIA
- PEDIATRIA
- PSICOLOGIA
- REUMATOLOGIA
- TRAUMATOLOGIA
- UROLOGIA

Internet: La Clínica cuenta con el sistema de conexión a la red wi-fi en todas sus áreas de hospitalización, de tal modo que tanto el paciente como sus familiares y amigos pueden utilizar este servicio en todo momento.



Televisión: Sama cuenta con TV digital en todas las habitaciones, con canales nacionales e internacionales las 24 hs.



6- Misión y Visión

Misión

Clínica Sama es una Institución líder en la región, que brinda servicios de salud, con profesionales altamente capacitados, comprometidos ampliamente con la sociedad, y plenamente convencidos en lo que hacen, para poder lograr el máximo grado de salud de la población, intentando

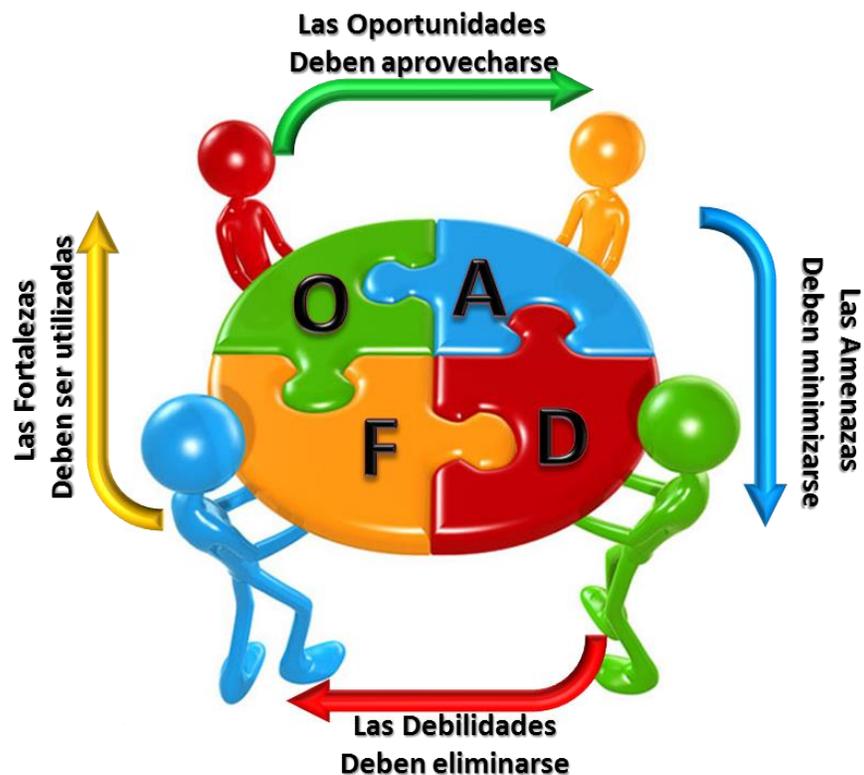
inculcar estilos de vida saludable gracias a la promoción, prevención y restitución de la salud.

Visión

Consolidar su posición y participación en el ámbito de la salud regional, inculcando valores personales e institucionales para así poder lograr un servicio eficiente, efectivo, con calidad de atención y una gran calidez humana.

7- Análisis FODA

Teniendo en cuenta las características internas y la situación externa de la empresa realizamos el siguiente análisis:



FORTALEZAS

- Antigüedad y trayectoria en el rubro.
- Prestación de un servicio integral que abarca Emergencias, consultorios, cirugías, unidades de cuidado intensivo, etc. Por lo que el paciente recibe una atención a su patología dentro de la clínica.
- Es la única clínica en Tafí Viejo que brinda servicios sanatoriales es por ello que tiene una posición inmejorable en el mercado.
- Buena Ubicación geográfica.
- Médicos preparados y con capacitación constante, y comprometidos con el servicio.
- Atención cálida y dedicada a los pacientes.

OPORTUNIDADES

- Expansión de mercado, a través de diversos medios de prensa y difusión.
- Ampliar aún más los márgenes de cobertura de salud.
- Aplicación de nuevas investigaciones realizada por los médicos y por universidades.
- Innovaciones tecnológicas.
- La empresa tiene proyectos de expansión a no muy largo plazo para tratar de cubrir mayor cantidad de pacientes particulares.

DEBILIDADES

- La empresa no tiene una línea de acción definida, por ello muchas veces se producen los “cuellos de botella” lo que retrasa el trabajo en las diversas áreas.

- Las tareas no se encuentran claramente asignadas por lo que se crean “vacíos” o sobrecarga de información en algún sector.
- En ocasiones la capacidad de la clínica se ve sobrepasada por la demanda.
- Escasa relación societaria.
- La clínica no tiene un sistema de gestión para realizar el control del área cobranzas de forma rápida y precisa.

AMENAZAS

- Políticas de Gobierno.
- Políticas Financieras: por la inestabilidad económica actual.

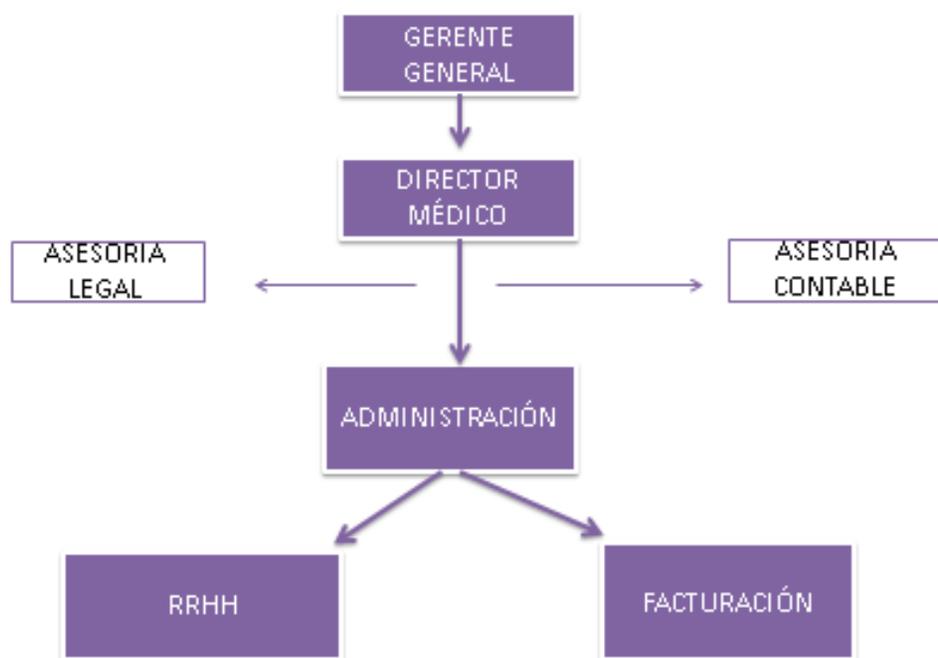
Capítulo IV

Situación Actual de la Empresa

Sumario: 1.- Organigrama Vigente. 2.- Entrevista área cobranzas.
3.- Procedimiento Actual. 4.- Fallas de Control Interno.
5.- Riesgos.

1- Organigrama Vigente

El presente organigrama es el que actualmente está en vigencia en la organización y fue expresado así por el Gerente General.



Observaciones

- uno de los puntos débiles detectados es que no existe una correcta asignación de funciones dentro del área administrativa, lo que provoca la acumulación de tareas en una sola persona y a su vez la falta de controles.
- La falta de delegación de tareas por parte de los mandos superiores es un obstáculo en el desarrollo de las actividades, y a su vez la toma de decisiones recaen sobre ellos.
- Consecuencia de lo anterior se dificulta el trabajo en equipo de manera coordinada.

2- Entrevista Área Cobranzas

Conocimiento General

1. Puesto que ocupa: Facturación- Cobranzas
2. Antigüedad en el Puesto o Cargo: 7 años
3. Supervisor o jefe inmediato superior: Director Administrativo
4. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?: Gerente
5. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3 personas en facturación.
6. Indique si tiene empleados a su cargo: No
7. Cantidad de empleados a su cargo: 0 (cero)

Preguntas Específicas al Sector

1. ¿Existen Manuales de Funciones? No
2. Si la respuesta anterior es negativa. ¿Tienen las tareas descritas de alguna manera? Solo verbalmente a través de los mandos superiores.
3. ¿Se Conservan las facturas anuladas? si
4. ¿Se controlan numéricamente las facturas emitidas? Si, además los errores se salvaron por la emisión de comprobantes electrónicos.
5. ¿Existe un procedimiento escrito para la ruta que siguen las copias de facturas? No
6. ¿Existe un método para asegurarse la entrega de las facturas a los afiliados? No, simplemente se encargan los mandos superiores.

7. ¿Son las notas de crédito por descuento o mala facturación aprobadas por un funcionario superior al que las emite? Si siempre.

8. ¿Las notas de débito y/o crédito, se emiten en base a informes recibidos por escrito? No, la orden viene de administración de forma verbal.

9. ¿Envía el sector Facturación al de Cuentas Corrientes copia de los comprobantes emitidos? No, ya que no tenemos separados los sectores.

10. ¿Existe una clara asignación de responsabilidades? Depende, pero en general dentro del sector todos hacemos de todo y los controles los hace dirección cuando lo solicitamos.

11. ¿Las facturas se emiten en base a órdenes de emisión? Si, depende el prestador, pero en general existe una orden con los datos a cargar, monto, servicio brindado, etc.

12. ¿Se coteja el acuse de recibo con las facturas emitidas? No realizamos acuse al entregar las facturas.

13. Los comprobantes emitidos, ¿cumplen con los requisitos legales? Si siempre y los formatos requeridos por cada Obra Social o Prepaga, mutual, etc.

14. ¿Se realiza un legajo de las cobranzas para su seguimiento? No

15. ¿Hay algún encargado de realizar el seguimiento de las cobranzas y su integridad? No, los mandos superiores son los encargados de las cobranzas.

16. ¿Hay algún responsable dentro del área que tenga acceso a las cuentas bancarias para verificar las cobranzas? No nadie del sector tiene acceso a los resúmenes, pero si son enviados a los asesores contables.

3- Procedimiento Actual

En la situación actual de la clínica, el personal que integra el área facturación se encarga de cobranzas como así también los mandos superiores, pero sin tareas específicas asignadas, es por ello que considero clave la incorporación de los Manuales de Funciones y Procedimientos. A continuación describiré brevemente el procedimiento actual:

1º Facturación emite los comprobantes con las formalidades requeridas por cada Obra Social, Prepaga, Mutual, etc. para poder cobrar por los servicios.

2º Se entregan las facturas confeccionadas a los mandos superiores para su cobro.

3º Gerencia o Administración realizan la presentación.

4º Cobro generalmente bancario de los comprobantes.

5º Envío de la documentación de respaldo y los resúmenes bancarios a los asesores Contables para el control y registro.

6º En caso de surgir diferencias o ausencia total del cobro, los asesores contables comunican a la Gerencia para iniciar en conjunto el reclamo de dichos montos.

4- Fallas de Control Interno

- El registro de las cobranzas no se realiza en tiempo apropiado
- Las cobranzas quedan circunstancialmente sin registración hasta que se ajustan al final del ejercicio.
- No se monitorea la correcta cobranza de los créditos.

- No existe una correcta segregación de responsabilidades dentro del ciclo de cobranzas.
- No existe un Software de gestión que permita conocer el estado de las cobranzas de forma inmediata.

5- Riesgos

Por las fallas expresadas surgen los diferentes riesgos dentro de la organización:

- Riesgo de Control: Que es aquel que existe y que se genera por falta de control de las actividades y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.
- Riesgo de Detección: Es aquel que surge por no detectar las deficiencias en el Sistema de Control Interno.
- Riesgo Inherente: Son aquellos que se presentan inherentes a las características propias del Sistema de Control Interno.

Capítulo V

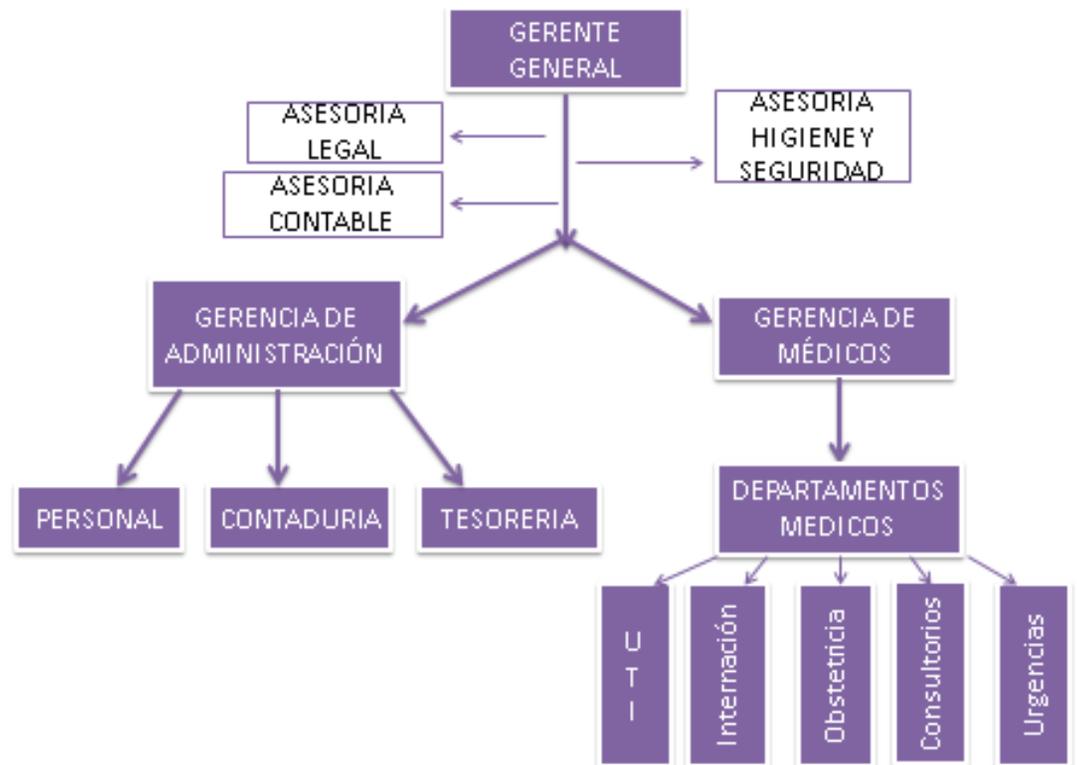
Propuesta de Reorganización

Sumario: 1.- Organigrama Propuesto. 2.- Aspectos a mejorar con vistas al crecimiento. 3.- Limitaciones Impuestas. 4.- Aplicación y desarrollo de la reestructuración. 4.1.- Manual de Funciones Propuesto. 4.2.- Manual de Procedimientos Propuesto. 4.3.- Procedimiento Propuesto. 5.- Conclusión.

1- Organigrama Propuesto

En primer lugar y de acuerdo a lo convenido con las autoridades de la Clínica SAMA SRL, se separó la GERENCIA GENERAL y la DIRECCION MEDICA ya que al tratarse de servicios de salud es igual de importante las decisiones de ambas partes y en general la toma de decisiones es conjunta. Además se agrega el asesoramiento externo permanente del Ingeniero en Higiene y Seguridad.

En lo referido a la Administración, se agrega el área COBRANZAS como un departamento independiente, de esa manera se lo separa de FACTURACION para lograr la segregación de funciones que es un punto fundamental del análisis.



2- Aspectos a mejorar con vistas al crecimiento

- **Segregación de responsabilidades:**

Las siguientes actividades son las que la mayoría de los criterios consideran que debes correctamente segregadas dentro del sector:

- a. Facturación.
- b. El mantenimiento de los registros de cuentas por cobrar y autorización de ajuntes a los saldos de las cuentas por cobrar.
- c. Procesamiento de las cobranzas.

- d. Efectuar el seguimiento de las cuentas por cobrar y el seguimiento de las discrepancias o diferencias surgidas del cotejo con los registros contables.
- e. Efectuar los cambios en los registros maestros de las cuentas por cobrar.

Si una persona tiene la responsabilidad de más de una de estas funciones, se pueden utilizar inadecuadamente activos y ocultar situaciones. Esto se puede lograr, si se aplica un sistema automático, por medio de restricciones a los accesos, por medio de diferentes claves personales. Si el sistema es manual debemos segregar las responsabilidades basándonos en los cargos. Además el sistema de gestión permitirá conocer el estado de la cobranza de forma rápida y segura, ya que la carga de la información será de forma inmediata por lo que no tendrán que esperar hasta el registro contable de las mismas para conocer las diferencias que puedan surgir.

3- Limitaciones impuestas

Una de las limitaciones a nuestra propuesta, es que la empresa no está dispuesta a contratar más personal, por lo que adecuamos la propuesta al personal con el que actualmente cuenta en administración, simplemente reasignándole tareas diferenciadas para el área cobranzas.

4- Aplicación y desarrollo de la Reestructuración

4.1- Manual de funciones propuesto

Título del cargo: Analista de Cobranzas

Ubicación: Administración

Superior Inmediato: Director Administrativo

Personal a cargo: gestores de cobranzas.

Funciones:

- a. Recibir las facturas a ser cobradas.
- b. Revisar tanto sus lineamientos según lo indicado por administración, como los datos que ésta contenga.
- c. Crear los legajos por cada cliente en el sistema.
- d. Enviar las facturas a los gestores de cobranzas junto con un detalle que deberán firmar los clientes acusando recibo.
- e. Recibir la constancia enviada al cliente y adjuntarla al legajo.
- f. Realizar el seguimiento constante de la cobranza.
- g. Registrar las cobranzas.
- h. Verificar la integridad de la cobranza y el tiempo de la misma.
- i. Comunicar cualquier incumplimiento a la administración y solicitar intervención en caso que sea necesario.
- j. Realizar los oficios recordatorios para enviar a los clientes en caso de falta de pago.
- k. Realiza el oficio para que la Gerencia presente a los asesores legales en caso de ser necesario.

- I. En caso que el cobro se realice de forma judicial, deberá adjuntar cada detalle al legajo antes conformado.

4.2- Manual de procedimientos propuesto

Propósito: Entregar los comprobantes fiscales para tener una oportuna cobranza de los Servicios a crédito proporcionados por el Organismo a los Clientes, de acuerdo a los compromisos contractuales establecidos.

Alcance: El contenido del presente procedimiento es de observancia obligatoria tanto para el personal que realice las funciones de Facturación y de Cobranza en la clínica SAMA S.R.L.

Políticas de operación, normas y lineamientos:

- 1- Las facturas que reciba el área para gestionar la cobranza de los servicios proporcionados, deben estar emitidas de acuerdo a lo establecido en los contratos, convenios y/o acuerdos comerciales que celebre la Dirección Administrativa.
- 2- La Dirección Administrativa a través de su Encargado, deberá indicar a las áreas que reciban las facturas para gestionar la cobranza, el nombre de la obra social o prepaga, requisitos para su cobro (ya que cada una presenta sus lineamientos

específicos) y domicilio o sucursal en el cual se entregarán las facturas para su revisión y cobro o en su caso, establecerlo en el contrato, convenio y/o acuerdo de prestación.

- 3- La Gerencia a través de los Gestores de Cobranza, deberán entregar al cliente la factura original para su revisión dentro de los tiempos que se establecen en el contrato, convenio y/o acuerdo de servicios.
- 4- En el caso de los clientes como PAMI, SUBSIDIO DE SALUD, ETC, la Gerencia y/o Dirección de la Admiración, deberán considerar las modalidades de pago y/o políticas establecidas por la misma, con la finalidad de establecer los tiempos reales de revisión y cobro en los contratos, convenio y/o acuerdos.
- 5- Las facturas originales serán entregadas al cliente por los Gestores de Cobranza, mediante escrito en el cual se relacionarán las facturas que se están gestionando para su cobro, este documento deberá ser acusado de recibido por el cliente u obra social, mediante sello y/o firma previa identificación del personal que reciba las facturas (en el caso de recepción del documento con firma se deberá indicar el cargo).
- 6- El pago de los servicios proporcionados deberán ser en:
 - A- Efectivo
 - B- Cheque.
 - C- Transferencia Bancaria.
 - D- Transferencia Electrónica.
- 7- A través de su área de Cobranza, deberán realizar las gestiones de cobro de los servicios prestados.

- 8- En el caso de que los clientes no realicen el pago de los servicios, el área cobranzas debe informar a la Administración y solicitar su intervención.
- 9- La Administración a través de la relación comercial, deberán gestionar la cobranza de los clientes u obras sociales que en su caso, no realizaron el pago en los tiempos estipulados en los contratos, convenios y/o acuerdos celebrados por esta área, en caso de no realizar la cobranza, deberá informar a las áreas que solicitaron su intervención, el resultado de las gestiones realizadas, anexando el soporte documental de las gestiones de cobranza realizadas, así como el contrato original y la documentación soporte original que ampare la prestación del servicio, para que se proceda legalmente.
- 10- Las áreas que reciban las facturas del punto N° 8 de este procedimiento, deberán integrar el expediente, con la documentación enviada por las áreas de la Administración y con las gestiones realizadas por sus áreas de cobranza, para solicitar la intervención del área Jurídica y se gestione la cobranza por la vía legal y/o administrativa.
- 11- La Administración envía a sus asesores legales la documentación necesaria para iniciar el proceso judicial para su cobro, comunicando a la Administración resultado que se obtuviera para los efectos que estime procedentes.

4.3- Procedimiento Propuesto (Reorganización)

A continuación describo el procedimiento paso a paso que propongo para optimizar el área cobranzas, manteniendo los mandos superiores establecidos por la clínica y simplemente asignando tareas diferenciales a

una de las encargadas de facturación, de esta manera aplicamos el manual de procedimientos y no contratamos nuevo personal ya que era la limitación impuesta por la empresa:

1º- La ADMINISTRACIÓN solicita la emisión de la facturación para gestionar la cobranza de los servicios proporcionados, de acuerdo a lo establecido en los contratos, convenios y/o acuerdos comerciales que haya celebrado, y luego informa al área COBRANZAS, los datos necesarios para la emisión de la documentación de manera de controlar errores, en caso de existir errores debe comunicar a FACTURACION y remitir la factura.

2º- La unidad de Cobranzas recibe las facturas a crédito de todas las obras sociales, mutuales, colegios de profesionales y prepagas, contando con la información que indique la forma de cobro para proceder a recuperar los servicios prestados, y elabora un oficio para cada una de los clientes, indicando número de facturas e importe del servicio utilizado y recaba firma del Gerente.

3º- Entrega al Cliente por medio de los GESTORES DE COBRANZAS, el oficio, factura(s) original(es) y soporte que ampara el servicio utilizado, recabando acuse de recibo a través de sello o firma de recibido del cliente, anotando nombre de la persona, cargo y número de teléfono.

4º- Monitorea vía sistema el pago de los servicios con los clientes, de acuerdo al tiempo calendarizado indicado por el área Administrativa.

5º- SI SE REALIZA EL COBRO ➡ Deposita y/o verifica en las cuentas del Organismo, el cobro de los servicios.

6º- Registra el cobro efectuado y envía documentación original de los cobros a la Gerencia para que lo envíe al asesor de Contabilidad, para su registro.

7º- EL ASESOR DE CONTABILIDAD recibe y revisa que esté correcta la documentación original de los cobros, elabora registración contable y archiva.

8º- SI NO SE REALIZA EL COBRO ➡ La unidad de cobranzas elabora en original y copia oficio recordatorio al cliente solicitando el pago, indicando antigüedad de saldos, lo rubrica y recaba firma del Gerente o Director Administrativo.

9º- Envía al cliente por medio de los gestores de cobranzas, original del oficio recordatorio, recaba acuse de recibo en copia y lo integra al expediente.

¿REALIZA EL COBRO?

9.1- SI ➡ Continúa con las actividades Número 5 a la 7.

9.2 - NO ➡ Elabora y rubrica oficio al Cliente como segundo recordatorio, enviando copia a la Administración, solicitando su intervención para efectuar el cobro al cliente.

10º- La Administración interviene por la relación comercial, solicitando el cobro al cliente, de no llegar a un acuerdo con el Cliente, envía a la Gerencia documentación en original del contrato de servicio y/o convenio y acuerdos comerciales, así como las gestiones realizadas.

¿REALIZA EL COBRO?

10.1- SI ➡ Continúa con las actividades Núm. 5 a la 7.

10.2- NO ➡ Elabora oficio en original y copia a la Gerencia para que ésta la envíe a los asesores jurídicos, lo rubrica en el recuadro donde se solicita la intervención del área jurídica y anexa originales de la siguiente documentación:

a. Contrato de servicio y/o Convenio y Acuerdos de la Administración.

b. Acuse de los oficios de requerimiento de pago.

c. Acuse original de la entrega de la factura o contra-recibo (con anexos entregados por la Administración).

d. Acuse del oficio recordatorio.

11º- Recaba firma del Gerente o Director de Administración en el oficio y lo entrega.

12º- LOS ASESORES JURÍDICOS reciben de la Gerencia el oficio y la siguiente documentación:

a. Contrato de servicio y/o Convenio y Acuerdos del área Comercial en original.

b. Acuse original de los oficios de requerimiento de pago.

c. Acuse original de oficio de la entrega de la(s) factura(s) o contra-recibo (con anexos de la prestación del servicio entregado por la administración).

d. Acuse original del oficio recordatorio.

13º- Revisa que la documentación esté correcta e interpone demanda ante la autoridad judicial competente, o en su caso, devuelve los documentos a la Gerencia, por no contar los requisitos para iniciar alguna acción legal.

14º SI EL DEUDOR REALIZA EL PAGO➡ Recibe cheque de caja o certificado o transferencia bancaria a las cuentas a nombre de la clínica, por la cantidad estipulada y lo remite mediante oficio a la Gerencia.

15º- La Gerencia recibe de los asesores Jurídicos la siguiente documentación:

a. Oficio remisión del cheque y/o transferencia bancaria.

b. Cheque original y/o transferencia bancaria.

c. Original de la factura o contra-recibo. ➡ Continúa con las actividades Núm. 5 a la 7.

16º EL DEUDOR NO REALIZA EL PAGO ➡ la asesoría jurídica presenta demanda en contra del deudor.

17º- Se efectúa el proceso del juicio, presentando las pruebas y alegatos proporcionados por la Gerencia, hasta que la autoridad competente emita la sentencia respectiva.

18º- Recibe de la autoridad competente la sentencia correspondiente en original, y comunica a la Gerencia.

19º- SI EL DEUDOR REALIZA EL PAGO ➡ Recibe cheque de caja o certificado y/o transferencia bancaria a nombre de la Clínica, por la cantidad estipulada más gastos de cobranza y lo remite mediante oficio a la Gerencia.

20º- LA GERENCIA recibe de los asesores Jurídicos la siguiente documentación:

a. Oficio remisión de cheque y/o transferencia bancaria.

b. Cheque original.

c. Original de la factura o contra-recibo ➡ Continúa con las actividades Núm. 5 a la 7. ➡ TERMINA PROCEDIMIENTO.

5- Conclusión

La propuesta se realizó con la visión de redefinir los procesos internos del área cobranzas y así incorporar y maximizar controles internos de manera que la información que se produzca en este sector sea la adecuada antes de continuar el circuito.

El primer paso es adecuarse paulatinamente a la segregación de funciones y a estudiar los procedimientos que aquí se proponen, observando paso a paso los resultados obtenidos. Si bien al principio será cuesta arriba, se debe mantener firme la convicción que los cambios en las tareas y controles llevarán a la empresa a un punto mucho más alto en su organización y finanzas. Además dentro de la administración, la incorporación de legajos y el seguimiento de los mismos eliminarán las dudas de las cobranzas y la integridad de las mismas, y además facilitará entender la información a cualquier persona que necesite conocer el proceso.

El control interno es un instrumento eficiente para las empresas en virtud de que abarca a toda la organización y a sus operaciones en todos sus aspectos. Tiene por objeto optimizar la ejecución de los trabajos y evitar que se produzcan irregularidades y maniobras fraudulentas. Además el control interno es el que nos permite conocer las fallas de forma oportuna, dándonos la posibilidad de corregirlas de forma conveniente.

INDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

- YARDIN, Amaro, ASUAGA, Carolina, SILVA, Gabriel, GUERRERO, Florencia, CORONEL, Gregorio, BALDINI, Roberto, GALLE, Rubén, Gestión de Empresas- Sector Servicios, Ed. Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires, 2015).
- LATTUCA, Antonio Juan, Compendio de Auditoria, Ed. Temas, (Buenos Aires, 2003).
- HASEN, Don R y MOWEN, Maryanne M., Administración de costos, contabilidad y control, Ed. Internacional Thompson Editores.
- SLOSSE, Carlos A. y Otros - Auditoría. Un nuevo enfoque empresarial – Ed. Macchi, (2006).

b) Especial:

- MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Macchi, 2º Edición, (Buenos Aires, 1988).
- PUNGITORE, José Luis, Sistemas Administrativos y Control Interno, Ed. Osmar D. Buyatti, 2º Edición, (Buenos Aires, 2007).

- VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1º Edición, (Buenos Aires, 2004).

c) Otras Publicaciones:

- YEDLIN, Pablo, Curso: Organización Contable de Empresas II, Clase teórica, FACE, UNT (Tucumán, 2016).
- PESA, Carlos, Curso: Organización Contable de Empresas II, Clase teórica, FACE, UNT (Tucumán, 2016).
- POSGRADO EN COSTOS Y GESTIÓN, Cuadernillo del Sector Servicios, FACE, UNT, (Tucumán, 2015).
- www.wikipedia.org.ar, (Julio 2016), Consulta de Definiciones.
- www.academia.edu, (Agosto 2016), Consulta modelo manual de procedimientos, Sanatorio El Salvador.

ÍNDICE ANALITICO

Prólogo.....	1
--------------	---

Capítulo I

Conocimiento de las Empresas de Salud

1- El sistema de salud Argentino.....	3
2- Concepto de empresa de salud.....	4
3- Formas de intervención del Estado en los Servicios de Salud.....	5
4- Seguridad Social.....	6
5- Sector primario.....	6
6- Definición del producto hospitalario.....	7
7- Dinámica de sus prestaciones.....	8
8- Actividades Principales.....	10

Capítulo II

Organización de la Empresa

1- Estructura.....	12
1.1- Departamentalización.....	13
1.2- Organigrama.....	13
2- La gestión por procesos.....	14
3- Cursogramas.....	14
3.1- Utilidades.....	15
3.2- Limitaciones.....	15
4- Manuales.....	16
5- Enfoques de Sistemas y aplicación de manuales.....	16
5.1- El sistema administrativo.....	16
5.2- Manual de Funciones Administración.....	17
6- Información Gerencial.....	18
7- La auditoría operativa como Instrumento de control de sistemas administrativos.....	19

Capítulo III

La Empresa

1- Estructura de la organización.....	21
2- Horario de atención.....	22
3- Mercado en el que se desarrolla.....	22
4- Proveedores.....	22
5- Servicios y Especialidades.....	23
6- Misión y Visión.....	27
7- Análisis FODA.....	28

Capítulo IV
Situación Actual de la Empresa

1- Organigrama Vigente.....	31
2- Entrevista área cobranzas.....	33
3- Procedimiento Actual.....	35
4- Fallas de Control Interno.....	35
5- Riesgos.....	36

Capítulo V
Propuesta de Reorganización

1- Organigrama Propuesto.....	37
2- Aspectos a mejorar con vistas al crecimiento.....	38
3- Limitaciones Impuestas.....	39
4- Aplicación y desarrollo de la reestructuración.....	39
4.1- Manual de Funciones Propuesto.....	39
4.2- Manual de Procedimientos Propuesto.....	41
4.3- Procedimiento Propuesto.....	43
5- Conclusión.....	48
Índice Bibliográfico.....	49
Índice Analítico.....	51