



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

CONTROL INTERNO DEL SANATORIO 9 DE JULIO S.A.

Autores: Herrera, Ana Lía
Iramain, Alberto Jesús
Salas, María Cristina

Director: Raya Abdelnur, Cecilia

2017

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

En el presente trabajo realizamos un análisis profundo para conocer la posición de la empresa en sus aspectos organizativos, competitivos, estructurales y de recursos humanos con el objetivo de corregir las dificultades que se advierten y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades que el mercado le ofrece, como así también proporcionar lineamientos a seguir en el día a día del ente desde designación de responsabilidades y funciones, adecuado organigrama, etc. para maximizar el potencial de la empresa.

Es muy importante destacar que los altos directivos tomen conocimiento de lo necesario que es la adecuada asignación de funciones, como así también tener claros

y definidos sus objetivos a cumplir de manera de transmitir adecuadamente a sus subordinados dichos ideales y lograr conjuntamente las metas organizacionales.

También es necesario conocer la situación real de la organización, diseñar procesos de trabajos más eficientes, aumentar la calidad en el servicio y establecer alternativas de acción, un control adecuado en el ente y un correcto seguimiento de las operaciones realizadas.

La organización interna del trabajo se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: Se desarrolla los controles internos necesarios en toda organización.

Capítulo II: Análisis específico del tema Informe para la Dirección.

Capítulo III: El conocimiento de la estructuras formales de una organización a través de los Organigramas.

Capítulo IV: Hablamos del Sanatorio 9 de Julio, su historia, antecedentes, etc.

Capítulo V: Análisis de las deficiencias a nivel organizacional encontradas en el ente relevado y propuestas para lograr mejoras en la empresa.

PROLOGO

El objetivo de nuestro trabajo de seminario es descubrir los problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas; mediante el conocimiento de ciertas prácticas organizacionales desconocidas muchas veces por las Empresas.

A través de un relevamiento de información en nuestro trabajo logramos tomar conocimiento de la situación actual de la empresa estudiada, una Institución de Salud de la ciudad de Santiago del Estero, “Sanatorio 9 de Julio”, puesto que los problemas que aquejan a todas las instituciones no son ajenos a la entidad sanitaria, a la cual tratamos de encaminar con nuestros conocimientos adquiridos en el cursado de nuestra carrera de Contador Público Nacional para poner en práctica conocimientos

específicos del área organizacional para el logro de sus objetivos mediatos e inmediatos.

No podemos dejar de agradecer la colaboración recibida por nuestra profesora tutora Cecilia Raya y también al Sanatorio 9 de Julio por la información brindada gentilmente.

CAPÍTULO I

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Sumario: 1- El Control Interno. Razones de su implementación. 2- El informe COSO, como Modelo para el Control Interno de una Organización. 3- El Informe COSO, y el concepto de Control interno. 4- Responsabilidades por el Control Interno según Informe COSO. 5- Componentes del Control Interno. 5.1- Ambiente de Control. 5.1.1- Factores del Ambiente de Control. 5.1.1.1- Integridad y Valores Éticos. 5.1.1.2- Compromiso de Competencia Profesional. 5.1.1.3- Consejo de Administración y Comité de Auditoría. 5.1.1.4- Filosofía de dirección y estilo de gestión. 5.1.1.5- Estructura organizativa. 5.1.1.6- Asignación de autoridad y responsabilidad. 5.1.1.7- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos. 5.2- Evaluación de los riesgos. 5.2.1- Objetivos. 5.2.2- Riesgos. 5.2.3- Identificación de los riesgos. 5.2.4- Análisis de los riesgos. 5.3-

Actividades de Control. 5.4- Información y Comunicación. 5.5- Supervisión.

1. El Control Interno. Razones de su implementación.

En la actualidad, tanto organizaciones públicas como privadas, se encuentran expuestas a diversos riesgos y a determinadas acciones que de manera accidental o no, exponen a la misma a importantes pérdidas; de ahí es que el Sistema de Control Interno constituya de suma importancia para la estructura administrativa-contable de una organización, ya que éste busca asegurar la confiabilidad de los estados financieros, la eficacia en las operaciones y el cumplimiento de políticas, leyes y reglamentos.

En un mundo globalizado, de grandes cambios sistemáticos, surge la necesidad en toda organización, sea grande o pequeña, de buscar instrumentos que permitan, suprimir y/o disminuir significativamente los riesgos a los cuales se encuentran expuestas, con el fin de alcanzar los objetivos planteados de la forma más eficiente y eficaz posible.

2. El informe COSO, como Modelo para el Control Interno de una Organización.

Uno de los eventos de mayor impacto en la evolución del control interno, fue el informe de la Comisión Treadway divulgado en 1987. Las investigaciones realizadas por esta Comisión creada para identificar las causas que venían generando la presentación de informes financieros fraudulentos en las compañías, determinaron que las fallas en más del cincuenta por ciento de ellas eran explicables por la quiebra de los controles internos. En su informe, la Comisión recomendó a las compañías adoptar determinadas acciones, entre ellas: implementar el *tone at the top*; mejorar las funciones de contabilidad y auditoría interna; fortalecer el rol del comité de auditoría;

y, evaluar anualmente la efectividad del control interno. Algunos años después, el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* integrado por cinco (5) organizaciones profesionales de los Estados Unidos, patrocinó un estudio más amplio sobre el control interno que culminó con la publicación del Marco Integrado de Control Interno, es decir, el COSO.

En el mundo de los negocios, se usa con frecuencia diversos términos para identificar a las entidades. Esto sucede, por ejemplo, cuando en nuestra vida diaria nos referimos a “IBM” en vez de usar el nombre original de la compañía, es decir, International Business Machinery. Del mismo modo, el término “COSO” es usado en la literatura profesional a pesar que la denominación que le brinda mayor comprensión es Marco Integrado de Control Interno. “El COSO, establece los criterios para lograr una gestión efectiva y eficiente basada en la evaluación del riesgo y en la evaluación de los controles internos en las organizaciones. Al mismo tiempo, define con claridad el rol de las personas involucradas en el diseño, implementación y en la evaluación del control interno.”¹ Tal ha sido la aceptación de este marco de control en el mundo de los negocios y en los organismos reguladores de los mercados de valores que, podría decirse que el COSO representa a los principios del control interno que deberían aplicar las organizaciones del siglo XXI.

3. El Informe COSO, y el concepto de Control interno.

La mayoría de las entidades del sector privado han establecido de acuerdo con sus necesidades y su proceso evolutivo, un sistema simple o complejo de procedimientos de control para que las personas realicen sus actividades de forma diaria. Por lo tanto, es fácil visualizar en un organigrama las líneas de autoridad, y las

¹ OSWALDO, Fonseca Luna, Sistema de Control Interno para Organizaciones, 1^o Edición, Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO, (Lima Perú, 2011), pág. 41.

atribuciones que correspondan a las divisiones o departamentos en una organización, bajo el mando de personas. Sin embargo, los procedimientos de control diseñados en una entidad podrían ser de distinta naturaleza, según el tipo de trabajo que las personas ejecutan. Por ejemplo, una unidad de negocios podría operar en un ambiente automatizado donde los procesos de control se encuentran debidamente estructurados, no obstante, es posible que exista otra unidad de negocios de similares características que trabaja con menos formalidades al ejecutar sus actividades. Esto nos lleva a plantear que por cada nivel de gerencia podrían existir procedimientos de control distintos, dentro de un mismo sistema de control interno. Es por eso que el modelo COSO proporciona una visión más integral de lo que es el control interno, siendo definido de la siguiente manera:

“El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- eficacia y eficiencia en las operaciones;
- confiabilidad de la información financiera; y,
- cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”²

COSO, asigna la responsabilidad del control interno a todos los miembros de una organización, no obstante, la obligación principal recae en el director ejecutivo y en la junta de directores. En el segundo escalón se ubican los gerentes, quienes al analizar sus tareas deben asegurarse que las políticas y los procedimientos de control interno aprobados, estén siendo cumplidos por las personas con eficacia y eficiencia, y, finalmente el tercer escalón conformado por el resto del personal que participa en la

² COOPERS & LYBRAND, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (Año 1992), Apuntes teóricos para el curso de Organización Contable de Empresas, Fac. de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2017).

aplicación de los controles. Por ello las actividades gerenciales relativas al diseño e implementación del sistema de control interno, deberían desarrollarse dentro de los límites fijados por la junta de directores y el director ejecutivo. Estos límites podrían estar dados por la cantidad de personas asignadas para determinadas actividades, y por los costos que implican su ejecución. Conforme los expresaron los creadores del COSO, el control interno debería ser capaz de proporcionar un nivel de seguridad razonable, más no absoluto, respecto a que los objetivos sobre operaciones, información, y cumplimiento se están logrando, sin perjuicio de asumir el riesgo más apropiado, en el contexto del sector de la industria donde opera la organización.

Como vemos los objetivos de control se presentan en tres rangos: eficacia y eficiencia en las operaciones; confiabilidad de la información financiera; y cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Sus principales características se describen a continuación:

Eficacia y eficiencia en las operaciones. Este objetivo se refiere a los controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que las operaciones son ejecutadas con eficacia, es decir, tal como fueron planeadas. En cambio, la eficiencia está orientada al correcto uso de los recursos y tiene relación, por ejemplo, con. Activo fijo, efectivo, inventarios y la imagen de la organización. La evaluación de la efectividad y la eficiencia de las operaciones deberían ser realizadas por la junta de directores, y por la gerencia, si está en condiciones de obtener seguridad razonable, respecto a que los criterios están siendo logrados. Como el COSO está dirigido a la evaluación de la efectividad que comprende el logro de los objetivos y metas expresadas en un plan de negocios o en un plan operativo, no forman parte de su definición. Tampoco, deberían ubicarse los conceptos relativos a la evaluación de eficiencia, vinculada con la relación existente entre los bienes y/o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos (productividad), en comparación con un estándar de desempeño. Ambos criterios de medición en la forma como han sido descritos no forman parte del COSO, debido a que corresponden al nivel de las

decisiones estratégicas y operacionales que adopta la gerencia de una organización que podrían ser correctas o incorrectas, pero, están fuera del alcance del control interno.

Confiabilidad de la información financiera. Este objetivo se refiere a las políticas, métodos y procedimientos diseñados por la entidad para asegurar que la información financiera es válida y confiable. Una información es válida, si se refiere a las operaciones o actividades que ocurrieron y tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales, en tanto que en una información es confiable cuando brinda confianza a quienes la usan. Este objetivo de control se refiere, generalmente, a la a la preparación de: estados financieros anuales o estados financieros intermedios, y el informe anual y de cuentas de la entidad que, generalmente, incluye los estados financieros anuales y la opinión de los auditores independientes, generalmente, para uso de accionistas, inversionistas, bancos y el público en general.

En resumen, la eficacia del control interno en torno al objetivo de información podría ser evaluada, en la medida en que la junta de directores y la gerencia tengan seguridad razonable de que los estados financieros son confiables.

Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Este objetivo se refiere a las políticas y procedimientos específicos establecidos por la entidad para asegurarse que los recursos son ejecutados, de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Dependiendo de la realidad de cada país, la evaluación de cumplimiento debe referirse a la legislación y las regulaciones emitidas por entidades, tales como: Comisión de Valores u organismo de supervisión equivalente; Organismo Administrador de Tributos; Organismo de regulación monetaria (Banco Central); y Organismo de supervigilancia del sector bancario y otros. A pesar que el COSO no hace referencia en forma expresa acerca del requisito de evaluar el cumplimiento de las políticas internas, se considera que este concepto podría encontrarse implícito en el objetivo de cumplimiento.

4. Responsabilidades por el Control Interno según Informe COSO.

La responsabilidad del control interno debería ser de todos los miembros de una organización, es decir, junta de directores, director ejecutivo, gerencia; y de los empleados. El COSO, proporciona una guía para fijar las responsabilidades de quienes tienen una participación clave en asegurar la efectividad y eficiencia del control interno en las organizaciones. “En la siguiente tabla se resumen estas responsabilidades”.³

PUESTO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad global sobre el sistema de control. Asegura que todos los componentes del sistema se encuentren en su lugar- Establece el tono en la organización.- Establece el estilo de la gerencia y la filosofía de operaciones.- Influye en la elección de miembros de la junta de directores.- Proporciona liderazgo y dirección a la gerencia.- Cumple con realizar con la gerencia las revisiones de control relacionadas con sus responsabilidades sobre la efectividad del control interno.
Gerencia	<ul style="list-style-type: none">- Establece los procedimientos de control más específicos.- Monitorea e informa sobre la efectividad de los controles.- Podría ejecutar algunos procedimientos de control.
Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad primaria por el diseño, implementación y monitoreo del sistema de información financiero de la entidad.- Aporta en el diseño de objetivos a nivel-entidad y la evaluación del riesgo.
Comité de Auditoría	<ul style="list-style-type: none">- Proporciona guías para vigilar las actividades realizadas por la gerencia.- A través de la selección de la gerencia, ayuda a definir las expectativas referidas a la integridad y valores éticos en la entidad.- Establece los objetivos de alto nivel y la planificación estratégica.- Investiga cualquier asunto que lo considere importante.
Auditor Interno	<ul style="list-style-type: none">- Examina los controles internos y recomienda mejoras en estos.
Otras personas	<ul style="list-style-type: none">- Realiza el control de las actividades con el debido cuidado.- Comunican a los niveles superiores acerca de la ocurrencia de problemas en las operaciones, incumplimiento del código de conducta, u otras violaciones a las políticas, o a la existencia de actos ilegales.

³ OSWALDO, Fonseca Luna, Sistema de Control Interno para Organizaciones, 1^o Edición, Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO, (Lima Perú, 2011), pág. 48.

5. Componentes del Control Interno.

El control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades del planeamiento, ejecución y monitoreo, y representa una herramienta útil para la gerencia. Por lo tanto, no es un sustituto de las acciones que debería adoptar la gerencia en cumplimiento de sus legítimas obligaciones. Los componentes del informe COSO, hacen las veces de criterios generales que aseguran la preparación de estados financieros libres de errores materiales o fraude, dentro de niveles de riesgo aceptable.

Como decíamos, el control interno está conformado por cinco (5) componentes interrelacionados de igual importancia. Cuatro (4) de ellos se refieren al diseño y operación del control interno. El quinto componente, es decir, la supervisión, está diseñado para asegurar que el control interno continúa operando con efectividad.

Los componentes del control interno, según el informe COSO son los siguientes:

- *Ambiente de control.* Establece el tono general del control en la organización. Es el fundamento principal de todos los controles internos.
- *Evaluación de los riesgos.* Identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados.
- *Actividades de control.* Políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen las actividades que le han sido encomendadas.
- *Información y comunicación.* Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades, y los mecanismos de comunicación en la organización.
- *Supervisión.* Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en el equipo.

Cada componente del informe COSO dispone de un grupo de elementos que describe el significado y rol de cada uno. Existe una fuerte interrelación entre los cinco componentes dado que no operan en forma aislada, sino que interactúan entre sí, dentro de un proceso iterativo y multidireccional, en el que podrían influenciarse entre ellos. Por ejemplo, la elaboración y transmisión de la data financiera que es proporcional a la gerencia para sus conocimiento en términos de exactitud y oportunidad (Información y Comunicación), podría requerir ser supervisada por la función de monitoreo para evaluar su confiabilidad (Supervisión); sin embargo, la inexactitud o la falta de oportunidad en la comunicación de la información podría, también disminuir la calidad del control interno. La probabilidad de lograr los objetivos de control en cada entidad, generalmente, está influenciada por las limitaciones propias de todo sistema que provienen de los juicios o decisiones adoptadas por las personas que, si son mal aplicados, podrían conducir a errores.

El control interno proporciona seguridad razonable, más no absoluta, respecto a que los objetivos de control de la entidad se están logrando, debido a que el factor humano y sus decisiones correctas son claves para su funcionamiento efectivo. Las razones que influyen para que el control interno brinde seguridad razonable, tienen relación con:

- *Limitaciones inherentes al control.* Estas limitaciones se refieren a la posibilidad de que exista un criterio inadecuado en la toma de decisiones debido al error humano; actividades de control evadidas por colusión de dos o más personas; o el exceso de control por la gerencia. Por ello, el control podría ayudar a minimizar la presencia de errores, pero, no provee seguridad absoluta de que estos no ocurran en el futuro.
- *Consideraciones de costo/beneficio al diseñar e implementar; o mejorar el control interno en las organizaciones.* Los costos del control interno deben ser balanceados en comparación con los beneficios, incluyendo los riesgos diseñados para administrarlos. El diseño de controles debería implicar,

necesariamente, la aceptación de algún grado de riesgo sobre los resultados o acciones, lo que no podría predecirse con absoluta seguridad.

Ningún sistema de control interno, por muy óptimo que sea, podría garantizar una gestión efectiva y eficiente, información financiera exacta y confiable, ni libre de errores o fraude. Los controles internos que dependen de la segregación de funciones, podrían resultar inefectivos si existe colusión entre dos empleados. En ciertos casos, la gerencia podría dejar de observar los controles internos que estableció o simplemente eludirlos, por lo que mantener un sistema que elimine cualquier riesgo de pérdida, error o fraude, resultaría un objetivo imposible y, es probable que, más costoso que los beneficios que se esperen obtener.

A pesar de que un sistema de control interno podría funcionar de manera efectiva, es posible que experimente fallas originadas por los siguientes factores:

- *Error humano.* Las personas que ejecutan los controles internos podrían adoptar decisiones equivocadas que generan fallas en los controles. Estas fallas dependiendo de su impacto, podrían ser consecuencia de errores incurridos por los responsables del control interno.
- *Acciones de la gerencia.* En una entidad que se encuentra bien controlada, la gerencia podría adoptar la decisión de impedir o bloquear temporalmente el cumplimiento de determinados controles internos, con propósito no legítimos.
- *Colusión.* Dos o más personas se coluden para eludir o bloquear los controles que de otra forma funcionarían en forma efectiva.

5.1. Ambiente de Control.

Es el primer componente del informe COSO y es reconocido por ser el que “marca las pautas de comportamiento en una organización, y por tener una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto del control. Constituye la

base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el ambiente de control se encuentran la integridad, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la Dirección y su forma de actuar; la manera en que la Dirección distribuye la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración”.⁴

El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de los riesgos. Asimismo, influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión. Esta influencia se extiende no sólo sobre el diseño de los sistemas sino también sobre su funcionamiento diario. Tanto los antecedentes como la cultura de la organización inciden sobre el ambiente de control. Ambos inciden en el nivel de concientización del personal respecto del control.

5.1.1. Factores del Ambiente de Control.

El ambiente de control engloba una serie de factores que se comentan a continuación.

Aunque todos son importantes, la medida en que cada uno será considerado variará en función de la organización. Por ejemplo, es posible que el Director General de una entidad con una plantilla pequeña y operaciones centralizadas no establezca responsabilidades formales ni políticas de explotación detalladas y, sin embargo, la entidad tenga un ambiente de control apropiado.

⁴ COOPERS & LYBRAND, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (Año 1992), Apuntes teóricos para el curso de Organización Contable de Empresas, Fac. de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2017), pág. 12

5.1.1.1. Integridad y Valores Éticos.

Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la Dirección y su compromiso con los valores éticos.

Debido a que la buena reputación de una entidad es sumamente valiosa, las normas de comportamiento deben ir más allá de un mero respeto a la ley. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control y afectan el diseño, la administración y la supervisión de los demás elementos del control interno. La integridad es un requisito previo al comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa.

Tal como estableció la *Treadway Commission*, “un clima ético vigoroso dentro de la empresa, y a todos los niveles de la misma, es esencial para el bienestar de la organización, de todos sus componentes y del público en general. Un clima así contribuye de forma significativa a la eficacia de las políticas y de los sistemas de control de la empresa y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.”

5.1.1.2. Compromiso de Competencia Profesional.

El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la Dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la Dirección para su consecución. Suele buscarse un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el costo involucrado (por ejemplo, no es necesario contratar un ingeniero para cambiar una lámpara).

La Dirección debe especificar el nivel de competencia para cada trabajo y traducir estos niveles en conocimientos y habilidades. A su vez, estos conocimientos y

habilidades pueden estar en función de la inteligencia, formación y experiencia de cada persona. Entre los muchos factores a tener en cuenta a la hora de desarrollar conocimientos y niveles de habilidad están la naturaleza y el grado de juicio profesional aplicables a un trabajo específico. Debe buscarse el equilibrio entre el nivel de supervisión y la capacidad exigida del individuo.

5.1.1.3. Consejo de Administración y Comité de Auditoría.

El ambiente de control y la cultura de la organización están influenciados de forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría. Los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia del Consejo o del Comité de Auditoría respecto de la Dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, el grado de involucramiento y vigilancia y el acierto de sus acciones. Otro factor es la frecuencia con que se plantean y tratan preguntas difíciles a la Dirección acerca de planes o comportamientos. La interacción del Consejo o el Comité de Auditoría con los auditores internos o externos constituye otro factor que incide en el ambiente de control.

5.1.1.4. Filosofía de dirección y estilo de gestión.

La filosofía de dirección y el estilo de gestión afectan la manera en que la empresa es conducida e, incluso, el tipo de riesgo empresarial que se acepta. Una entidad que ha tenido éxito a la hora de correr riesgos significativos puede tener una perspectiva distinta del control interno que una empresa que se haya tenido que enfrentar a consecuencias adversas desde el punto de vista económico o administrativo por haberse adentrado en territorios peligrosos. Una empresa gestionada de manera informal puede controlar las operaciones llevadas a cabo básicamente a través del contacto cara a cara con los directores clave. Una empresa gestionada de forma más formal puede depender en mayor medida de políticas escritas, indicadores de rendimiento e informes de excepciones.

5.1.1.5. Estructura organizativa.

La estructura organizativa proporciona el marco en el que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para el logro de objetivos en el ámbito de la empresa.

Entre los aspectos más significativos a tener en cuenta a la hora de establecer la estructura organizativa correspondiente, están la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación. Por ejemplo, el Departamento de Auditoría Interna debe tener libre acceso a un directivo que sea el responsable directo de preparar los estados financieros de la empresa pero que tenga el rango suficiente para garantizar que no se impone ninguna limitación al trabajo de Auditoría Interna y que se hace un seguimiento de sus resultados y recomendaciones.

Una entidad desarrolla la estructura organizativa que mejor se adapta a sus necesidades.

Algunas entidades desarrollan estructuras centralizadas, otras descentralizadas. Algunas desarrollan estructuras piramidales, mientras que la estructura de otras se asemeja más a una matriz. Algunas entidades están organizadas por sector o línea de producto, por zona o por red de distribución o comercialización. Otras entidades, incluyendo muchas unidades estatales o municipales e instituciones sin fines de lucro, están organizadas de manera funcional.

La adecuación de la estructura organizativa de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla. Una organización altamente estructurada, con líneas de comunicación y responsabilidades formales, puede resultar apropiada para una entidad grande con varias divisiones operativas, incluyendo divisiones en el extranjero. Sin embargo, puede obstaculizar el flujo de información en una entidad pequeña. Sea cual fuere la estructura, las

actividades de una entidad deben estar organizadas con el fin de llevar a cabo las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos específicos de la misma.

5.1.1.6. Asignación de autoridad y responsabilidad.

Este aspecto del control interno incluye tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establecer límites a su autoridad. Asimismo, trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

5.1.1.7. Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

Las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

5.2. Evaluación de los riesgos.

“Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y el análisis de los factores que podrían afectar el logro de los objetivos y, sobre la base de dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican en

forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.”⁵

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, enfrentan riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva así como la calidad global de sus productos, servicios y empleados. No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero. De hecho, el riesgo es inherente a los negocios. La Dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados.

5.2.1. Objetivos.

El establecimiento de objetivos es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La Dirección debe fijar primero los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden tener un impacto sobre su consecución y tomar las medidas oportunas. Por tanto, el establecimiento de objetivos es una fase clave de los procesos de gestión. Si bien no constituye un componente del control interno, es un requisito previo que permite garantizar el funcionamiento del mismo.

Establecer objetivos permite a la dirección identificar los criterios para medir el rendimiento, poniendo especial énfasis en los factores críticos del éxito.

A pesar de su diversidad, los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías:

- *Objetivos relacionados con las operaciones.* Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles

⁵ *Ibíd*em, pág. 18

pérdidas. Estos objetivos varían en función de la elección de la Dirección respecto a estructuras y rendimiento.

- *Objetivos relacionados con la información financiera.* Se refieren a la preparación de estados financieros confiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada. A menudo, estos objetivos están condicionados por requerimientos externos.

- *Objetivos de cumplimiento.* Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), y tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, o en todo un sector, en otros.

5.2.2. Riesgos.

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La Dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas para administrarlos.

5.2.3. Identificación de los riesgos.

Es esencial que todos los riesgos sean identificados. Deben considerarse todas las interacciones significativas (referentes a bienes, servicios e información) que se producen entre una entidad y los terceros.

Dichos terceros comprenden los proveedores, inversores, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores, tanto los actuales como los potenciales, así como las instituciones públicas y los medios de comunicación.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y suele estar integrado con el proceso de planificación. También es útil considerar los riesgos “desde cero”, en lugar simplemente de analizar su evolución a partir de un análisis anterior.

En el ámbito de la empresa, los riesgos pueden ser la consecuencia tanto de factores externos como internos. A continuación se exponen algunos ejemplos:

Factores externos:

- Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.
- La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.
- Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.
- Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

Factores internos:

- Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concientización sobre el control dentro de la entidad.

- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.
- Un Consejo de Administración o un Comité de Auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones.

5.2.4. Análisis de los riesgos.

Después que se hayan identificado los riesgos a nivel de la entidad y de las actividades, debe llevarse a cabo un análisis de los mismos. La metodología de análisis de riesgos puede variar, principalmente porque muchos de ellos son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el proceso, que puede ser más o menos formal, normalmente incluirá:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que el riesgo se materialice.
- Un análisis de cómo ha de administrarse el riesgo; es decir, debe realizarse una evaluación de las medidas que conviene adoptar.

Un riesgo que no tiene un efecto significativo en la entidad y cuya probabilidad de materialización es baja generalmente no será motivo de preocupación. En cambio, un riesgo importante y que es muy probable que se materialice, normalmente requerirá un análisis profundo.

Una vez analizadas la importancia y la probabilidad de un riesgo, la Dirección debe estudiar la mejor forma de administrarlo a fin de satisfacer sus diversos objetivos. Para ello, ha de aplicar su juicio en base a ciertas hipótesis para reducir el

riesgo. Por ejemplo, una de las acciones que una organización podría realizar para administrar el riesgo de la pérdida de servicios informáticos esenciales sería la formulación de un plan de contingencia.

5.3. Actividades de Control.

“Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que pone en peligro el logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.”⁶

Las actividades de control son las normas y procedimientos (que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas) que pretenden asegurar que se cumplan las directrices que la Dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la confiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable.

Aunque algunos tipos de control están relacionados solamente con un área específica, con frecuencia afectan a más de una. Dependiendo de las circunstancias, una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a diversas categorías.

⁶ *Ibíd*em, pág. 27.

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control. Las actividades de control que a continuación se exponen generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización, no pretendiendo proponer con ello una clasificación específica.

- *Análisis efectuados por la Dirección.* Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y los de los competidores.

Con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos, la Dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales como campañas comerciales, programas de mejora de los procesos de producción, programas de contención o reducción de costos. Las acciones de la Dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento de dicha información representan actividades de control.

- *Gestión directa de funciones por actividades.* Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados alcanzados. En el seno de un banco, por ejemplo, el responsable de los préstamos para consumo analiza los informes obtenidos por sucursal, región y tipo de préstamo, verifica los resúmenes, identifica las tendencias y relaciona los resultados con las estadísticas económicas y los objetivos. Los directores de las sucursales, a su vez, reciben información sobre los nuevos préstamos, distribuidos por responsable encargado y por segmento del mercado. Los directores de sucursal también se preocupan del cumplimiento de la legislación, mediante el análisis, por ejemplo, de los informes requeridos por los organismos de control para los nuevos depósitos que superen un importe determinado.

Los flujos de caja diarios se concilian con las posiciones netas comunicadas a la oficina central con el objetivo de que éstas puedan efectuar las transferencias e inversiones oportunas.

- *Proceso de información.* Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en el sistema se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobados. Por ejemplo, el pedido de un cliente no se acepta hasta después de su comprobación a través del archivo de clientes y de la aprobación del límite de crédito. Se controla la secuencia numérica de las transacciones, los importes totales de los ficheros se comparan y se concilian con los saldos anteriores y con las cuentas de control. Las anomalías que requieren un seguimiento son analizadas por personal administrativo y son transmitidas a los responsables cuando resulta necesario. Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos.

- *Controles físicos.* Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

- *Indicadores de rendimiento.* El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituye actividades de control. Los indicadores de rendimiento incluyen, por ejemplo, las fluctuaciones de los precios de compra, el porcentaje de pedidos urgentes y la proporción de devoluciones sobre el total de pedidos: mediante la investigación de los resultados inesperados o las tendencias anormales, la Dirección identifica las circunstancias en las que existe el peligro de que no se consigan objetivos relativos al suministro de materiales. Si esta información se utiliza sólo como soporte de la toma de decisiones operacionales, el análisis de los indicadores de rendimiento actúa, exclusivamente, como un control relativo a las operaciones. Si, por el contrario, dicha información también se utiliza para el seguimiento de resultados

inesperados procedentes del sistema de información financiera, el análisis de indicadores de rendimiento también contribuye al control relativo a la confiabilidad de la información financiera.

- *Segregación de funciones.* Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados. Así por ejemplo, se separan las responsabilidades de autorizar transacciones, de registrarlas y de gestionar los activos correspondientes. La persona que autoriza ventas a crédito no será responsable de los registros contables de la cuenta de clientes o de gestionar los ingresos en efectivo. De la misma manera, los vendedores no pueden modificar el fichero de precios de venta ni el de porcentajes de las comisiones.

Estos son solamente algunos ejemplos de los múltiples procedimientos que, aplicados de forma cotidiana en las empresas, permiten que se refuerce el cumplimiento de los planes de acción establecidos y que sus organizaciones se mantengan en el camino adecuado para la consecución de sus objetivos.

5.4. Información y Comunicación.

“Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. La Dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el

personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados. El personal deberá disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa. Asimismo, es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas.”⁷

Todas las empresas han de obtener información relevante, tanto financiera como de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos. La información a recoger debe ser de la naturaleza que la Dirección haya estimado relevante para la gestión del negocio y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permita la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

5.5. Supervisión.

“Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de los dos anteriores. La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la Dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos

⁷ *Ibíd*em, pág. 32.

de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al Consejo de Administración. “⁸

Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos, y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la Dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es, en todo momento, adecuado y evaluar su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Este proceso comprende la evaluación, por parte de empleados de nivel adecuado, de la manera en que se han diseñado los controles, de su funcionamiento, y de la forma en que se adoptan las medidas necesarias. Se aplicará a todas las actividades dentro de la entidad y a veces también a externos contratados.

Las operaciones de supervisión se materializan en dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales. Normalmente los sistemas de control interno aseguran, en mayor o menor medida, su propia supervisión. En este sentido, cuanto mayor sea el nivel y la eficacia de la supervisión continuada, menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. La frecuencia necesaria de las evaluaciones puntuales para que la Dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno se deja a juicio de la Dirección.

A la hora de determinar dicha frecuencia, habrá que tener en cuenta lo siguiente: la naturaleza e importancia de los cambios y los riesgos que éstos conllevan,

⁸ *Ibíd*em, pág. 37.

la competencia y experiencia de las personas que aplican los controles, así como los resultados conseguidos por la supervisión continuada. Una combinación de supervisión continuada y evaluaciones puntuales normalmente asegura el mantenimiento de la eficacia del sistema de control interno.

Conviene reconocer que las actividades normales y recurrentes de la entidad incorporan procedimientos de supervisión continuada que, ejecutándose en tiempo real y arraigados en la entidad, responden de manera dinámica a las circunstancias de cada momento. En consecuencia, resultan más eficaces que los procedimientos aplicados en la evaluación independiente. Esta se realiza a posteriori, por lo que el seguimiento continuado permite identificar los posibles problemas con mayor rapidez. No obstante, algunas entidades con actividades estables de supervisión continuada realizan evaluaciones independientes de su sistema de control interno o partes del mismo, de forma regular (por ejemplo, de forma rotativa en varios años). Si la entidad advierte la necesidad de frecuentes evaluaciones puntuales, deberá centrar sus esfuerzos en mejorar las actividades de supervisión continuada, poniendo más énfasis en los controles integrados que en los controles complementarios.

CAPÍTULO II

INFORME PARA LA DIRECCION

Sumario: 1- Informes para la Dirección. 1.1- Concepto. 1.2- Formas de Presentación. 1.3- Principios Generales para su Confección. 1.4- Tipos de Informes. 2- Departamento Compras. 2.1- Objetivos Específicos. 2.2- Relevamiento de Datos. 2.3- Información Solicitada. 2.4- Informe de compras presupuestadas y reales comparativo mensual. 2.5- Informe de compras por período y tipo de artículo. 2.6- Informe semanal de compras y pagos clasificado por proveedor. 3- Departamento Ingresos por Servicio. 3.1- Objetivos Específicos. 3.2- Relevamiento de Datos. 3.3- Información Solicitada. 3.4- Informe de Ingresos presupuestados y reales comparativo mensual. 3.5- Informe de ingresos por periodo y tipo de servicio.

1.- Informes para la Dirección.

1.1.- Concepto.

Los informes para la dirección son parte del sistema de información y comunicación de la empresa.

Son herramientas, mecanismos internos que le permiten a la dirección:

- Analizar
- Medir
- Evaluar

La gestión y el rendimiento de los distintos sectores, áreas y departamentos. Deben permitir el control de las pautas y políticas preestablecidas, respecto a las realidades obtenidas.

No existe un conjunto ideal de informes. Por lo menos deben cubrir las necesidades de información según la estructura organizacional.

Algunos autores consideran que todo informe para la dirección debe tener “filtros”.

Las características del filtro (humano) serían:

- Eficiente
- Formal
- Preestablecido
- Autoridad para filtrar
- Suma confianza
- Capacidad probada para filtrar

“Las organizaciones saludables generan y usan información para convertirla en conocimiento. A medida que se van realizando las actividades y que van interactuando con sus entornos, las organizaciones procesan información que transforman en conocimiento; combinando sus experiencias, cultura, valores y normas internas con el conocimiento adquirido, llevan a cabo sus actividades. Una

organización sin información, a su vez transformada en conocimiento, no podría organizarse a sí misma, perdería la capacidad para mantenerse como una empresa en marcha. Cada vez más las organizaciones dependen de lo que colectivamente conocen, de la eficiencia con que utilizan lo que saben, y de lo rápidas que son en adquirir y usar nuevos conocimientos.”⁹

1.2.- Formas de Presentación

1. Los errores más frecuentes en la preparación de los informes son:
 - Cifras con muchos dígitos
 - Excesiva clasificación de cuentas o conceptos sobre los que se informa.
 - Que no exista comparabilidad.
 - No mencionar o indicar tendencias.
 - Que haya amontonamiento de cifras.
2. Como debe presentarse un informe:
 - Redondeo de cifras y presentación solo de hasta un dígito que sea significativo.
 - La cantidad de detalles deben ser inversamente proporcional al sector al que está dirigida (cuanto más alto el sector menos cantidad de detalles)
 - Se debe tomar la precaución de que se establezcan bases de comparación (en función de puntos, estándares, etc.) para poder medir o evaluar
 - Se debe tratar que tengan indicadores que se establezcan, definan y expresen por porcentajes.
 - Se debe tratar de hacer la menor cantidad de cifras significativas posibles.

⁹ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1º Edición, (Buenos Aires, 2004), pág. 387.

De que Dependen los Informes:

- Tipos de empresa y su envergadura (organigrama)
- Estructura Organizacional
- Sistemas Administrativos
 - Tecnología: diseños y equipamiento
 - Redes, canales, enlaces entre las partes.
 - Calidad de los recursos humanos como lectores y emisores de los informes.
- Controles internos impuestos (controles de diseño)
- Nivel al que va dirigida la información (a medida que se asciende en la cúspide organizacional, la información se hace más resumida, más condensada y con menos cantidad de detalles).

1.3.- Principios Generales para su Confección.

Es importante comprender que no existe ningún conjunto ideal de informes gerenciales que pueda ser utilizado en cualquier empresa; lo que se requiera en una de ellas, puede no ser en absoluto de interés en otra. Los informes gerenciales deben ser diseñados especialmente, tomando en cuenta a la gente, los sistemas y las prácticas de cada organización. Sin embargo, y sin perjuicio de esa necesidad de diseñar informes a la medida de cada empresa, existen ciertos principios fundamentales para una adecuada confección de los mismos, los cuales se enuncian a continuación:

- a) Oportunidad: Implica que los mismos deben ser presentados a la dirección en el momento en que se los necesite. “Cuando la información está disponible en el momento en que se la necesita y no está desactualizada, se dice que la información es oportuna. Hacer llegar la información a los receptores dentro de un marco de tiempo adecuado al esquema de su actuación, es un atributo clave de su calidad y utilidad.”¹⁰

¹⁰ Ibidem, pág.

- b) Simplicidad: Se deben evitar los detalles innecesarios y la información excesiva que generen posibles complicaciones.
- c) Exactitud: Es necesario que reflejen con toda fidelidad los fenómenos de los que se ocupan.
- d) Claridad: Que posean características que los tornen fácilmente comprensibles.
- e) Comparabilidad: Deben ser elaborados sobre bases comparativas respecto a periodos de tiempo anteriores, cifras estándares y/o cifras presupuestadas.
- f) Objetividad: No deben estar influidos por motivos subjetivos, ni influenciados por opiniones personales.
- g) Costo/Beneficios: Los beneficios que reporte el informe deben ser superiores a los costos de confección del mismo.
- h) Relevancia: “La relevancia de la información se manifiesta cuando resulta necesaria para una acción o decisión en particular. El carácter de relevante viene dado por la importancia que adquiere en función de su aplicabilidad a una situación determinada. Al igual que oportunidad, la caracterización de relevancia es específica para cada situación. Así, puede haber información que fue importante en alguna circunstancia pero que ahora no lo es ante otro tipo de requerimientos, ya sea porque se desactualizó, o bien porque no se necesita para la ocasión.”¹¹

En resumen, dado que la información y su sistematización son las que impulsan las decisiones empresarias, los informes deben ser cuidadosamente analizados antes de su puesta en vigencia; deben proveer información a tiempo, a un costo compatible con su origen y proceso, y ser lo suficientemente flexibles o adaptables para evolucionar con el cambio de los requerimientos de la dirección.

“La información se valora de manera importante dentro de un proceso de toma de decisiones, puesto que el mayor valor de la información reside en la forma en

¹¹ Ibidem, pág.

que puede afectar una acción o una decisión que se vaya a tomar. Los datos se transforman en información cuando se los procesa con el fin de obtener un producto significativo; así, la información está organizada para algún motivo específico o para un problema en particular, para una persona específica, en un momento determinado y con un propósito definido.”¹²

1.4.- Tipos de Informes.

1. Periódicos o Permanentes: son informes previstos formalmente, aun inclusive su diseño. Son los informes que se deben producir en forma permanente y bajo alguna periodicidad (semanal, trimestral, mensual, quincenal, etc.). están previstos en los manuales de funciones, cuando se establecen las mismas en la descripción de cargos que se deberá informar sobre determinados temas. No incluye el diseño, pero sí obliga a informar sobre los tópicos establecidos que generalmente son:

- Ingresos por servicios
- Tesorería

2. Circunstanciales o Coyunturales: son informes que se producen por pedido de un funcionario, o sea que se arman y diseñan según la cuestión a informar. No es normativa, pero muchas veces se pueden llegar a convertir en permanentes. Ejemplo: se lanza una nueva política de créditos y se quiere evaluar los resultados sobre la marcha, entonces se solicita un informe.

Lo aconsejable en una empresa es una combinación de informes periódicos y circunstanciales.

2.- Departamento Compras.

¹² Ibidem, pág.

2.1.- Objetivos Específicos.

- a) Permite al Jefe del departamento analizar y medir su propio trabajo y los resultados de su gestión;
- b) Corregir sobre la marcha las desviaciones y tomar medidas que permitan la optimización de su eficiencia operativa;
- c) Informar sobre economías concretadas:
 - Por precios pagados: Busca o logra un precio menor con igual calidad.
 - Por sustitución de materiales/ insumos más baratos o de mejor calidad.
 - Por mejoras en las condiciones de pago;
 - Reportar sobre la baja de los gastos operativos y de financiamiento del sector;
- d) Controlar la eficiencia operativa del departamento: Tiene en cuenta las formas, modos y plazos de trabajo, como así también las rutinas internas;
Se debe realizar un seguimiento en días de los pedidos de compra;
Se debe realizar un seguimiento en días de las órdenes de compra emitidas hasta la llegada del Informe de Recepción.

2.2.- Relevamiento de Datos.

- a) De Compras Reales
- b) De Compras Presupuestadas
- d) Por tipo de insumos.
- e) En Pesos (\$)
- f) En Unidades
- g) Información sobre el seguimiento de trámites administrativos (eficiencia operativa)
- h) Sobre el trámite dado al pedido
- i) Sobre el cumplimiento a la Orden de Compra en días.

2.3.- Información Solicitada.

-La evolución mensual de las compras reales en importes y unidades (información objetiva).

-Variación mensual de las compras reales sobre las presupuestadas en pesos y en unidades.

-Comparación de compras reales entre 2 períodos con la variación porcentual y clasificada por tipos de compra.

2.4.- Informe de Compras Presupuestadas y Reales comparativo Mensual.

-El informe es preparado por el Jefe de Compras.

-El informe es preparado mensualmente.

-Si no se tiene Procesamiento Electrónico de Datos, se debe tomar las facturas del proveedor y hacer una sumatoria de las mismas y clasificarlas por artículos para así poder compararlas con el presupuesto de compras. Si se cuenta con un Sistema Administrativo Electrónico de Datos, se da el alta de las compras al momento de recibir el Informe de Recepción en el archivo de Stock, el cual está formado por el archivo Informe de Recepción por las cantidades, más el archivo Órdenes de Compra por los precios.

-El informe está dirigido Básicamente al Gerente de Comercialización y al Gerente General;

- Permite ver la evolución mensual de las compras reales en pesos y en unidades de cada sucursal.
- Permite ver la evolución mensual de las compras presupuestadas en pesos y en unidades.
- Permite ver la variación en porcentajes en forma mensual de la acción (compra real) sobre el estándar (compra presupuestada).
- Permite detectar la desviación real sobre la presupuestada a medida que se produce (mensualmente), por lo tanto, favorece el análisis y

permite determinar las causas que la motivan y se pueden tomar las medidas correctivas del caso.

2.5.- Informe de Compras por Período y tipo de Artículo.

-El informe es preparado por el Jefe de Compras.

-El informe es preparado mensualmente o cuando se quiera verificar y contrastar periodos.

-Si no se tiene Procesamiento Electrónico de Datos, se debe tomar las facturas del proveedor y hacer una sumatoria de las mismas y clasificarlas por artículos. Si se cuenta con un Sistema Administrativo Electrónico de Datos, se da el alta de las compras al momento de recibir el Informe de Recepción en el archivo de Stock, el cual está formado por el archivo Informe de Recepción por las cantidades, más el archivo Órdenes de Compra por los precios.

-Básicamente está dirigido al Gerente de Comercialización y al Gerente General;

- Permite comparar compras reales por período, por artículos y por sucursal, en pesos y en unidades.
- Permite sacar la variación porcentual de 2 periodos.
- Permite evaluar los cambios de tipos de compras entre un período y otro.

2.6.- Informe semanal de compras y pagos clasificados por proveedor.

El jefe del departamento compras emite semanalmente un informe dirigido al gerente administrativo financiero y al gerente general. El mismo detalla las compras de la semana clasificadas por proveedor, los pagos realizados a los mismos en dicho período y los saldos a la fecha de los respectivos pasivos.

3.- Informes para la Dirección - Departamento Ingresos por servicios.

3.1.- Objetivos Específicos.

-Permite al Jefe del departamento analizar y medir su propio trabajo y los resultados de su gestión.

-Corregir sobre la marcha las desviaciones y tomar medidas que permitan la optimización de su eficiencia operativa.

-Reportar sobre gastos de financiamiento del sector: Se debe mostrar la baja en los gastos operativos del sector.

-Controlar la eficiencia operativa del departamento: Tiene en cuenta las formas, modos y plazos de trabajo, como así también las rutinas internas.

3.2.- Relevamiento de Datos.

- Información mensual
- De Ingresos Reales
- De Ingresos Presupuestadas
- Por Tipo de Servicio
- En Pesos (\$)

3.3.- Información Solicitada.

-La evolución mensual de los ingresos reales en importes y por tipo de servicios (información objetiva).

-Variación mensual de los ingresos reales sobre las presupuestadas en pesos y en unidades por tipo de servicio.

-Comparación de ingresos reales entre 2 períodos con la variación porcentual y clasificada por tipos de ingresos.

3.4.- Informe de Ingresos Presupuestados y Reales comparativo Mensual.

-El informe es preparado por el Jefe de Ventas.

-El informe es preparado mensualmente.

-Si no se tiene Procesamiento Electrónico de Datos, se debe tomar las facturas, hacer una sumatoria de las mismas y clasificarlas por servicio para así poder compararlas con el presupuesto de ventas. Si se cuenta con un Sistema Electrónico de Datos, en base al archivo electrónico de Facturas y el archivo Presupuesto de Ventas.

-Básicamente el informe está dirigido al Gerente General.

-Las conclusiones que se pueden sacar del informe son:

- Permite ver la evolución mensual de los ingresos reales en pesos y por servicios.
- Permite ver la evolución mensual de los ingresos presupuestadas en pesos y por servicios.
- Permite ver la variación en porcentajes en forma mensual de la acción (ingreso real) sobre el estándar (presupuestada).
- Permite detectar la desviación real sobre la presupuestada a medida que se produce (mensualmente), por lo tanto favorece el análisis y las causas que la motivan y se pueden tomar las medidas correctivas del caso.

Todo esto medido en comportamiento diferente de un artículo con otro.

3.5.- Informe de Ingresos por Período y tipo de servicio.

El informe es preparado por el Jefe de Ventas y es preparado mensualmente o cuando se quiera verificar y contrastar periodos; se extrae del Sistema Administrativo Electrónico de Datos, archivos de Facturas, los cuales permiten:

- Comparar ingresos reales por período y tipo de artículo, en \$ y tipo de servicios.
- Sacar la variación porcentual de 2 periodos.
- Evaluar los cambios de tipos de ingreso entre un periodo y otro (formas de vender).

CAPITULO III:

ORGANIGRAMAS

SUMARIO: 1-Concepto. 1.1-Organigrama empresarial. Definición. 2- Objetivos de los organigramas. 2.1- Como medio de información. 2.2-Como medio de análisis. 3- Problemas de los organigramas. 4- Pautas de diagramación. 5- Implementación. 5.1- Formalización de la estructura. 6. Tipos de organigrama. 6.1-Por su naturaleza. 6.2-Por su finalidad. 6.3-Por su ámbito. 6.4-Por su contenido. 6.5- Por su representación.

1.- Concepto.

Para empezar con la definición desglosaremos el término “organigrama”, para luego continuar con pequeños conceptos que nos harán comprender su significado y a lo que nos estamos refiriendo.

El prefijo “*organi*” es apócope de organización u organismo, mientras que el sufijo “*grama*”, de origen griego, significa representación escrita (escritura, línea o rasgo). Continuamos haciendo referencia que el Organigrama es la representación gráfica, total o parcial de la estructura formal de una organización, en un tiempo y espacio

determinados, muestra las relaciones existentes entre las partes que la componen y la interrelación entre ellas y su medio ambiente.

Otro concepto que define al Organigrama es él: “Patrón de relaciones de los componentes de la organización, influenciado por sus vinculaciones espacio-temporales con el entorno.”

Por último podemos decir que: es el Diagrama de la Estructura de una organización, en términos de unidades, sectores o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos.

1.1- Organigrama empresarial. Definición.

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.¹³

Una herramienta muy utilizada en la actualidad para consultar información es “Wikipedia”, donde encontramos la siguiente definición: “Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.”¹⁴

2.- Objetivos de los Organigramas.

Cuando hablamos de los objetivos nos referimos a distintos alcances que brinda un organigrama, como medio de información y como medio de análisis. A continuación vamos a definir cada uno de ellos:

¹³ Curso: Organización Contable de Empresas, clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2017).

¹⁴ <https://www.wikipedia.org>

2.1.- Como medio de información.

Aquí se definen niveles de jerarquía formal como también las relaciones de autoridad y asesoramiento. Se especifican divisiones geográficas, productos, clientes. Muestran los órganos colegiados, las direcciones, los departamentos, las divisiones, los sectores. Ubica la posición de cada participante y su relación con el resto. Por último podemos mencionar que facilitan la formación e instrucción de las personas que ingresan a la organización.

2.2.- Como medio de análisis.

Los organigramas brindan una visión integral o global de la estructura de la organización. Permiten relevar la estructura vigente, proponer los cambios para mejorar la estructura actual, y proyectar e implementar una nueva. Nos permite realizar la comparación de distintas estructuras y distintas empresas; como así también detectar fallas estructurales.

3.- Problemas de los organigramas.

Definidos los conceptos y analizados los objetivos que nos introdujeron en el tema de los organigramas, podemos ver que tiene ventajas como también desventajas. Entonces se nos plantea la siguiente pregunta:

¿Con qué problemas me puedo encontrar cuando realizo el análisis del sistema de organización?¹⁵

Los tipos de problemas con los que nos vamos a encontrar son: funcional, de estructura, de nivel y en las asignaciones.

A continuación vamos a describir los problemas que encontramos en cada uno de ellos:

¹⁵ Curso: Organización Contable de Empresas, clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2017).

Funcionales

- ✓ Falta de correlación de objetivos
- ✓ Áreas relacionadas con la organización en general pero subordinadas a un componente
- ✓ Funciones que no son compatibles
- ✓ Diferentes funciones en un grupo
- ✓ Distorsión en la definición de un grupo

De estructura

- ✓ Demasiados subordinados directos
- ✓ Superposición de autoridad
- ✓ Demasiados niveles
- ✓ Subordinaciones unitarias sucesivas o relaciones de una en una

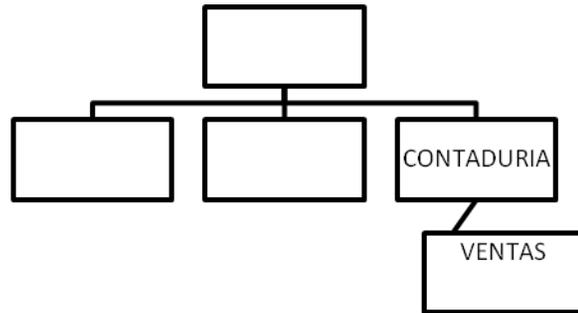
De nivel

- ✓ Desequilibrio
- ✓ Inadecuado nivel
- ✓ Estructura desbalanceada

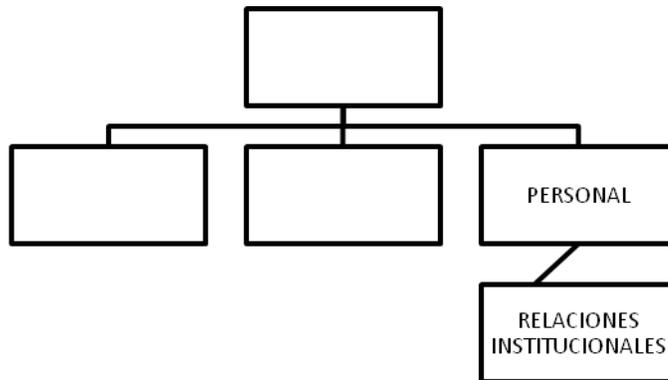
En las asignaciones

- ✓ Nombres no descriptivos
- ✓ Inadecuada designación o ubicación de asistentes
- ✓ Funciones con designaciones confusas
- ✓ Posibles duplicaciones
- ✓ Problemas funcionales

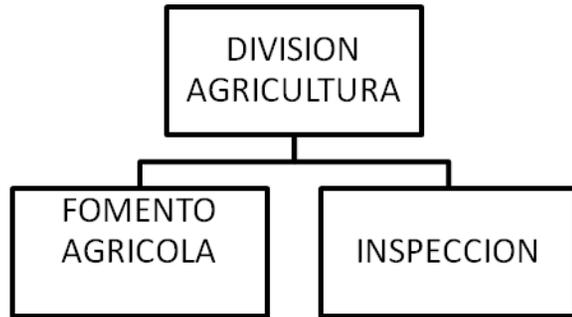
1) Falta de correlación de objetivos: Cuando dentro de un área tenemos un sector que es incompatible porque no hay correlación de objetivos. Los objetivos de cada área son diferentes.



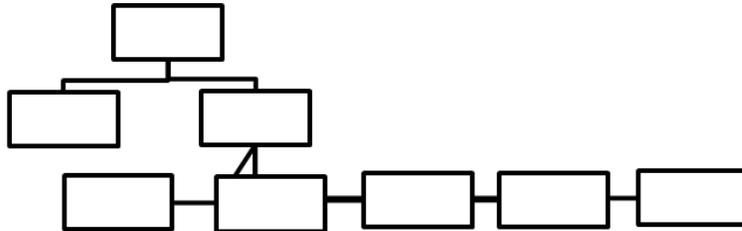
2) Indebida subordinación: Áreas relacionadas con la organización en general pero subordinadas a un componente. Normalmente se da con departamento de rango superior e independiente que vincula a la organización con su contexto y ejerce vinculación interna



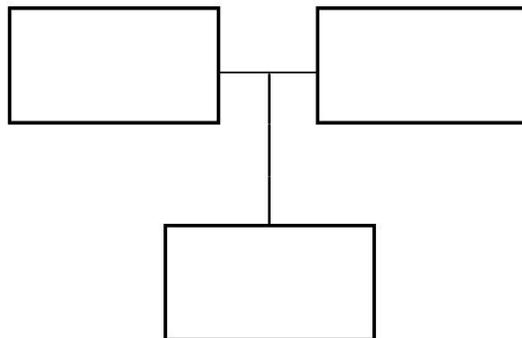
3) Diferentes funciones en un grupo: Se trata de unidades funcionales contrapuestas entre sí que podrían poner en riesgo el cumplimiento el objetivo del sector.



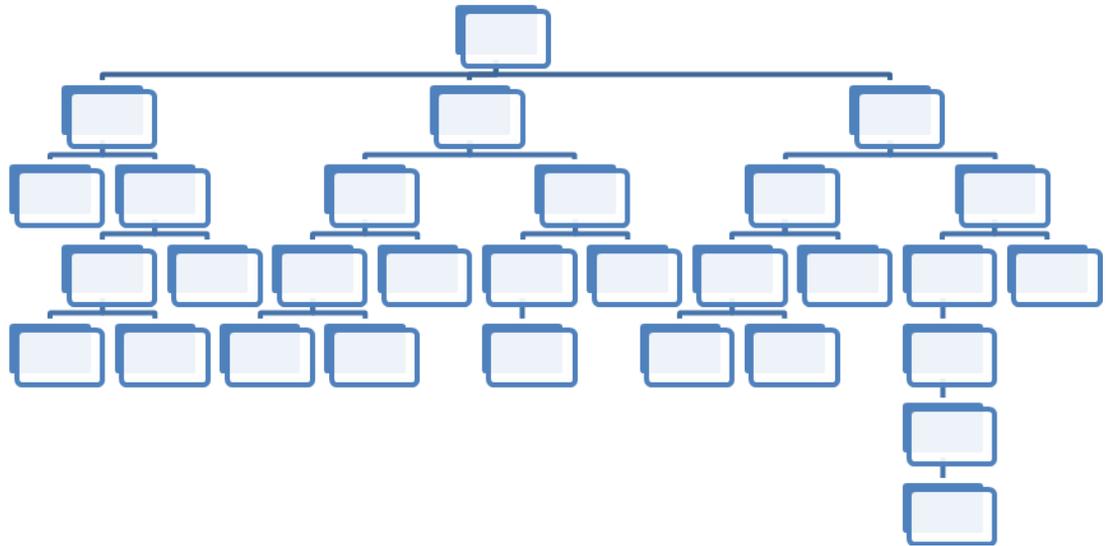
4) Alcance de control: Cuando una persona tiene más divisiones, sectores o áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva, da como resultado ineficiencia total y riesgo por pérdida de control.



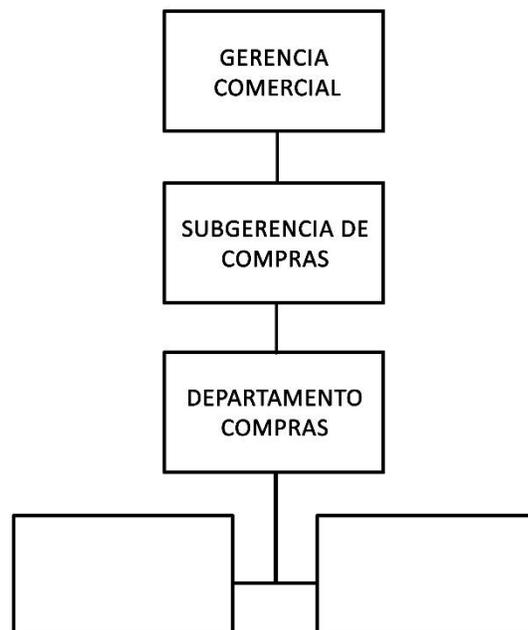
5) Unidad de Mando: Cuando se detecta un sector que depende de dos jefes se invalida este principio. Se lo conoce como superposición de autoridad o subordinación a más de un jefe.



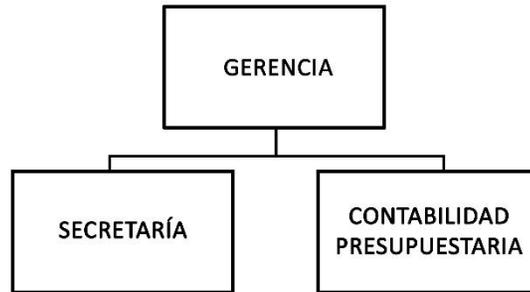
6) Demasiados niveles: Estructuras totalmente alargada que presentan problemas como lentitud en la toma de decisiones, pérdida de control, desvinculación entre niveles operativos y superiores, despersonalización, etc.



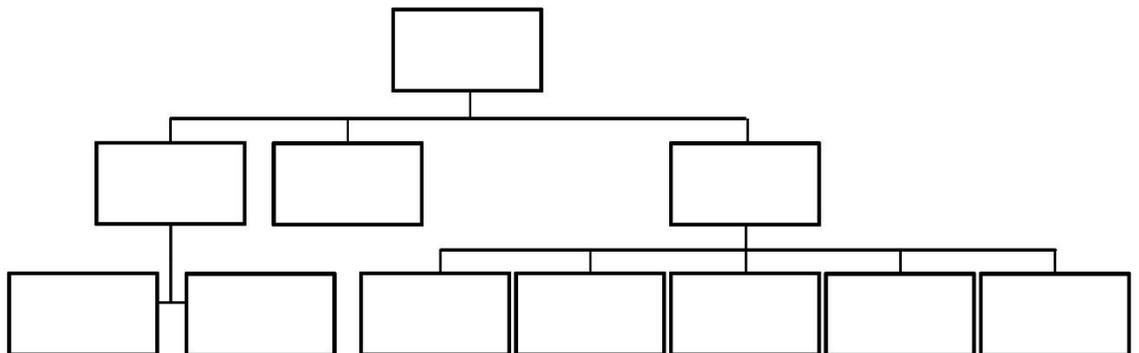
7) Subordinación Unitaria Cuando se encuentra repetidas varias veces la subordinación “uno a uno”.



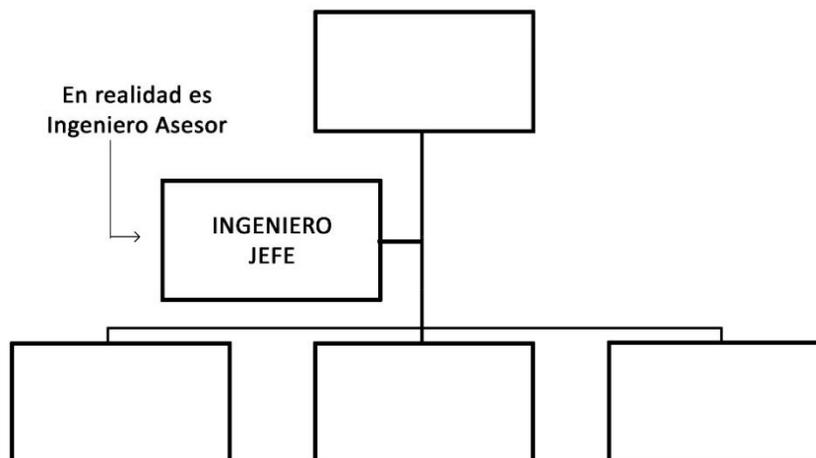
8) Desequilibrio El rango jerárquico es diferente a la carga funcional



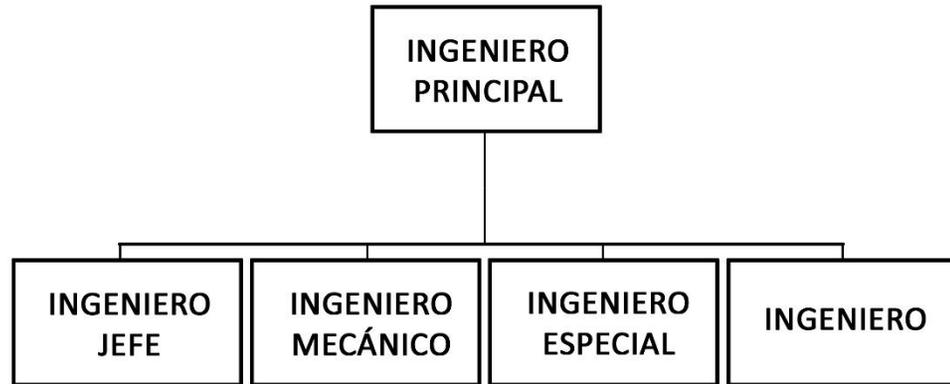
9) Estructura desbalanceada Se detecta cuando la estructura está desequilibrada



10) Nombres no descriptivos



11) Designaciones confusas No se refleja con estas designaciones una distinción clara de cuál es el alcance funcional de cada una de las unidades



4.- Pautas de diagramación.

Características generales.

Los organigramas muestran como deberían ser las organizaciones, no como son en realidad. Se deben mostrar todas las unidades funcionales, organizaciones similares presentan estructuras similares. Debe representarse la importancia de los cargos (niveles). Las líneas de mando o autoridad implican, en la medida en que descienden, que la autoridad y responsabilidad son también menores. Los niveles horizontales en paralelo denotan en principio igualdad jerárquica. Las líneas punteadas denotan al sector que presta asesoramiento llamado Staff

Términos básicos.

- Encabezamiento: es el encuadramiento resolutivo jurídico.
- Organigrama: representación gráfica de la estructura formal de una organización o parte de ella.
- Entegramas: representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura.
- Línea de dependencia jerárquica: aquella que relaciona jerárquicamente los entegramas.

- Línea de asesoramiento: líneas por las cuales se establece la existencia de órganos de asesoramiento no vinculantes, llamados staff.
- Nivel: distinta importancia relativa que tienen las unidades de una organización de acuerdo con los grados jerárquicos, de dependencia y de autorización.
- Nivel jerárquico: definido por el rango del responsable y por el nivel de área o cargo.

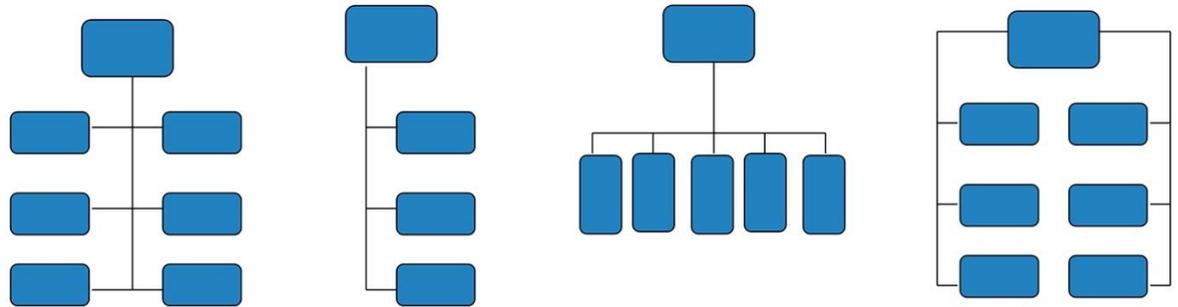
Niveles Jerárquicos

NIVEL	AREA	RANGO
1	Dirección	Director
2	Gerencia	Gerente
3	Departamento	Jefe de Departamento
4	División	Jefe de División
5	Sección	Jefe de Sección
6	Oficina	Jefe de Oficina

- Red estructural: conjunto de relaciones entre las distintas unidades de la organización. Se relacionan horizontalmente y verticalmente mediante líneas de dependencia jerárquica o funcional. Las líneas de dependencia jerárquica serán continuas. Las líneas de asesoramiento serán de trazos. Se puede llegar a un entegrama a salir de él, por una sola línea de dependencia jerárquica. Las líneas de dependencia jerárquica no se entrecruzarán.

Se usa la técnica de representación piramidal. Se divide la pirámide por los niveles de jerarquía y junto al margen izquierdo se representa el nivel dibujado. El entegrama superior será de tamaño mayor que los restantes. La separación entre entegramas será, como mínimo de 5 mm. Las líneas de la red estructural se dibujarán a una distancia no menor de 10 mm de los entegramas u otras líneas.

Falta de espacio: ante esta situación, una forma de presentar el organigrama de la organización sería de alguna de las siguientes formas:



5.- Implementación.

Cuando se diseña una empresa nueva el organigrama es mas teórico, responde a la concepción o proyecto de los organizadores. Seguramente al momento de la revisión de la puesta en marcha, los cambios van a ser mayores. Cuando se rediseña una empresa en marcha ya hay una formalización de estructura. Es necesaria la revisión, incorporando los cambios positivos o modificativos de las relaciones informales. Los cambios son menores, hay un devenir propio de las operaciones y la experiencia hace que sea más fácil que se represente la realidad. Su reforma es más puntual, ya que nace de la misma organización que lo va pidiendo y los cambios y riesgos serán menores a los de la implementación en una empresa nueva

5.1.- Formalización de la estructura: El propósito del diseño organizativo, es crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva y asegure la coordinación de ese esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes. Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en si mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión ya que depende del aumento de tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización. Según Mintzberg “la estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque, esto es siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados”

Con toda la información expuesta nos hacemos la siguiente pregunta: ¿Vale la pena dibujar un Organigrama? La respuesta es Sí, porque denotan un planeamiento, aseguran un método sistemático de trabajo o de pensar y, aunque no aseguren la calidad de la estructura, es el mejor camino para conseguirla.

6- Tipos de organigramas.

6.1- Por su naturaleza:

- Microadministrativos: Corresponden a una sola organización
- Macroadministrativos: Involucran a más de una organización
- Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico

6.2- Por su finalidad:

- Informativos: son aquellos que tienen el objetivo ponerlos a disposición de todo el público; es decir, como información accesible a personas no especializadas.
- Analíticos: tienen por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión global de la misma.
- Formales: son aquellos que tienen como fin representar el modelo de funcionamiento planificado de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- Informales: se considera informal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

6.3- Por su ámbito:

- Generales: contienen información representativa de una organización hasta un determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector

público pueden abarcar hasta el nivel de dirección o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

➤ **Específicos:** muestran en forma particular la estructura de un área de organización.

6.4- Por su contenido.

➤ **Integrales:** representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Los organigramas generales e integrales son equivalentes.

➤ **Funcionales:** incluyen principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

➤ **De lugar de trabajo y unidades:** indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

6.5- Por su representación:

➤ **Verticales:** presentan las unidades ramificadas de arriba a abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

➤ **Horizontales:** despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

➤ **Mixtos:** este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de las organizaciones con un gran número de unidades en la base.

➤ **De bloque:** son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

➤ Circulares: en este tipo de diseño gráfico la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

CAPITULO IV

SANATORIO 9 DE JULIO

Sumario: 1-Descripción general de la sociedad. 1.1-Antecedentes históricos. 2-Definición de visión, misión y valores.2.1- Visión, misión y valores del Sanatorio 9 de Julio. 3- Organigrama de la empresa. 4- Estructura del Sanatorio 9 de julio. 4.1-El sanatorio 9 de Julio. Atención Médica. 4.2- El sanatorio 9 de Julio y la compra de insumos médicos. 4.3-Remuneración. 4.4-Operaciones contables. 4.5- Horarios de atención. 4.6- Servicios que brinda. 4.7- Seguridad e higiene. 5-Mercado en el que se desarrolla.

1- Descripción General de la Sociedad.

El Sanatorio “9 de Julio” es un centro de salud cuyos servicios (como ser: de internación, medicina general, diagnóstico, atención domiciliaria entre otros),

pertenecen al ámbito de la medicina privada.

Se encuentra ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Santiago del Estero entre las intersecciones de las calles Olaechea y 9 de Julio. Siendo su acceso principal por la calle 9 de Julio al 588.

El edificio se compone de dos pisos y cuenta con diversas refacciones y ampliaciones realizadas desde su inauguración a los fines de adecuarse a los diversos servicios que brinda.

1.1-Antecedentes Históricos.

El origen del grupo surge en el año 1975, cuando los doctores Albares y Demasi deciden asociarse a los fines de instalar un policonsultorio, luego con posterioridad a esa unión se les sumarian en el año 1976 los doctores Martín Pérez y Emilio Fonzo; y a fines de dicho año el Dr. Demaría.

Al año siguiente en Enero de 1977 se inauguraría el Instituto de Medicina Integral sobre la calle 9 de julio al 241, muy cerca de lo que sería la actual ubicación del sanatorio. A esa sociedad fundadora se unió el Dr. Cosci y un grupo de cardiólogos, el Dr. Álvarez, el Dr. Pernigoti y el Dr. Molinari.

Se adquirió un aparato de rayos y se contrató un servicio de laboratorio de Abdala Pérez y Martha Roche y un radiólogo, el Dr. Ramos Taboada.

En el año 1978/1979 se compra un equipo de Cámara Gama, cuyo operador es Bernardo Villegas.

Se vuelven a sumar a esta sociedad, otros médicos como el Dr. Lugones y Dr.Espeche.

En el año 1981 la sociedad comienza a dialogar con la tercera Orden Franciscana para alquilar un establecimiento cuya propiedad era administrada por los mismos y alquilada en esos momentos a un grupo de otorrinolaringólogos.

La tercera orden Franciscana llama a licitación para destinar el edificio a la salud integral realizando mejoras para brindar atención gratuita a los pacientes, que carezcan de los medios y que pertenezcan a la comunidad Franciscana.

Fue así que se constituye una sociedad con todos los antes mencionados profesionales de la salud, menos el Dr. Pérez Martín y de los cardiólogos el Dr. Molinari y se suman los Drs. Rojo, Chaud, Salas y Andersen.

Finalmente en el 2 de mayo del año 1982, se inaugura el Sanatorio “9 de julio” como S.R.L. Desde ese día, el crecimiento de su activo fue progresivo, pasó de tener 20 camas a contar con un número de 60 camas, se construyó un nuevo quirófano, 2 salas de parto, una sala de Neo, un Laboratorio, hemodiálisis, 4 Quirófanos y una Unidad de terapia Intensiva. Luego surge la hemodinámica y se inauguran 4 habitaciones vip (120, 121, 122 y 123). También se construyeron las habitaciones 124, 125, 126, 127 y 128. Unos meses después se construyeron las salas de Tomografía y Rayos y las últimas habitaciones 129 y 130.



En el Sanatorio “9 de Julio” la calidad se refleja en sus diferentes servicios. Está equipado con la última tecnología, brindando una prestación de alto nivel, tanto en eficacia médica como en hotelería y confort. Cumple con las normas de calidad, infraestructura y tecnología necesarias para su correcto funcionamiento.



2-Definición de Visión, Misión y Valores.

Visión.

La visión es el enfoque del futuro relativamente remoto que se desea para la organización, que se desarrollará en las mejores condiciones posibles de acuerdo con los sueños y esperanzas del nivel jerárquico; es un planteamiento ideal, de cómo se concibe o se espera que sea en un plazo de cinco o diez años. Ha de ser ideal, pero creíble, posible. Es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración entorno a la cual un estratega, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.

“La visión de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización. Además, la visión pone a la organización en movimiento, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es siguiente paso en el procedimiento continuo.”¹⁶

¹⁶ Kaplan, Robert S. y Norton, David P., Cuadro de Mando Integral, 1º Edición, Editorial Gestión 2000, (Barcelona, 2000), pag. 62.

La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público.¹⁷

El nivel de verosimilitud, al mismo tiempo que de excelencia, ayudará a que los que definen la visión crean, hablen de ello con entusiasmo y contagien a los demás tanto la ilusión como la credibilidad. Así es la visión, es lo primero que se piensa y lo último que se consigue en un plan estratégico

La visión atribuye una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad. Una empresa, por ejemplo, puede querer ser visualizada como la que brinda los productos de mejor calidad, o la que ofrece los productos más bajos, o aquella que tiene siempre la tecnología más avanzada.

Misión.

Las organizaciones deben tener una estrategia y la estrategia comienza a cumplirse con una misión bien definida que explique, claramente, cuál es la naturaleza y la intención de la empresa.

Una empresa no se especifica por su nombre o por su estatus, sino que se define por su misión. No es fácil encontrar una frase que defina la misión. La enunciación de una misión concreta la realización de actividades posibles, con el fin de centralizar los recursos de la empresa en un ámbito general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. Es la manera específica en que la organización se plantea hacer realidad la visión. Es un conjunto de actuaciones inspiradas en una cultura y valores propios dinámicos y contiene objetivos ambiciosos, en línea con la visión de futuro.

El primer paso del plan estratégico es establecer la misión, es decir, aquello que la empresa se propone ser a largo plazo. La definición debe apuntar a reconocer el

¹⁷ PÉREZ ALFARO, Alfredo, Control de gestión y tablero de comando, Editorial Depalma, (Buenos Aires, 2000), pag.82

tipo de negocio y, una vez, expresada, es la que suministra la dirección a seguir y el significado de la misma para todos los miembros de la empresa.¹⁸

Al formular su misión, la empresa esclarece sus intenciones, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. El compromiso de la empresa se funda en función de la utilidad social, en un conjunto de objetivos sociales o políticos económicos, y la misión es una demarcación del campo de acción que los dirigentes le fijan anticipadamente a la empresa.

“La misión general de la organización proporciona el punto de partida, definiendo por qué la organización existe o cómo se adapta una unidad de negocios a una estructura corporativa más amplia. La misión y los *valores* fundamentales que la acompañan se mantienen bastante estables en el tiempo.”¹⁹

La misión de la organización impone el protagonismo al factor humano que está presente en la visión. Todo sistema de la gestión de los recursos humanos, debe hallar su justificación a nivel de visión y misión. De esta manera, el factor humano cobra una especial importancia en la organización, porque es el que puede marcar una diferencia en relación con otras organizaciones para lograr los objetivos que se propone. La magnitud que se le proporciona al factor humano en una organización se marca en la visión.

Valores.

Los valores corporativos, son los que permiten transformar a la actividad laboral en una actividad que potencie el crecimiento y desarrollo de cada individuo y de la empresa. El nivel de los valores expresa concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético. En el campo organizacional, los valores crean sentido de identidad y son capaces de motivar al personal y de reducir el desconcierto; es por ello que sirven para resolver los problemas básicos de integración de los grupos en sus procesos internos y, con ello, afianzar su capacidad de duración y adaptación.

¹⁸ Ibidem, pag,87

¹⁹ Kaplan, Robert S. y Norton, David P., Op.Cit, pag ,62

En cuanto a los valores corporativos que contribuyen a crear un buen clima organizacional, se pueden mencionar, entre otros:

El Profesionalismo se refiere a la responsabilidad, dedicación y esmero que el personal de la organización debe imprimir a su desempeño y ocupaciones, buscando sumarse a la misión la organización.

Lealtad: comprende la fidelidad, compromiso, identificación, pertenencia y defensa de intereses que en todo momento se debe demostrar. Actuar con lealtad sin que el comportamiento ocasione perjuicio a otros compañeros de trabajo ni a la empresa.

Liderazgo: el liderazgo basado en valores tendrá como consecuencia un buen trabajo en equipo, el líder puede enfrentar situaciones difíciles o decisiones dificultosas de tomar pero lo sacarán adelante siempre sus valores.

Trabajo en equipo: programar el trabajo en equipo y plantear la importancia de la coordinación y el conocimiento de las actividades de los asociados, para brindar un servicio a la medida de sus necesidades.

Integridad: Actuar con la verdad, honradez y total transparencia. Buscar, aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas.

Mejora continua: sólo a través de un afán de superación individual y profesional es posible preservar la competitividad bajo estándares que aseguren una calidad en todos los niveles. De hecho, la mejora de la calidad, de las propias competencias profesionales y del nivel de satisfacción del cliente son objetivos permanentes.

2.1-Misión, visión y valores del Sanatorio 9 de Julio.

-Visión: Ser un centro asistencial de excelente prestigio, por la alta calidad de sus servicios de salud, docencia e investigación, que permita brindar un servicio médico integral, desde niveles de atención primaria hasta los de alta complejidad.

La consecución de la eficacia médica, que tiene por objetivo el crecimiento de la propia institución y la satisfacción del paciente externo e interno, se apoya en el

desarrollo continuo y sistemático, y con recursos humanos altamente calificados en actividades asistenciales de diferentes especialidades.

-Misión: Brindar servicios médicos asistenciales de alta calidad para la prevención de enfermedades y el restablecimiento de la salud de los pacientes, mediante un trato personal, el uso racional de los recursos y la aplicación de modernos recursos científicos-tecnológicos de comprobada efectividad, en un ámbito de calidez, ético, con profesionales altamente calificados.

El sanatorio tiene, a la vez, el propósito de constituirse en una entidad líder en la asistencia sanitaria privada, tendiendo al desarrollo de una identidad que se destaque por el sentido de pertenencia de sus integrantes, el reconocimiento de los usuarios y otras instituciones, y un sistema de gestión integral eficaz y eficiente, con un enfoque de innovación, equidad y desarrollo humano, para poder convertirse en un referente regional, sustentado en valores.

-Valores: El **Profesionalismo** se refiere a la responsabilidad, dedicación y esmero que el personal de la organización debe imprimir a su desempeño y ocupaciones, buscando sumarse a la misión de la organización, para ello dispone de una planta de profesionales de alta calidad para brindar un excelente servicio de salud.

Lealtad: comprende la fidelidad, compromiso, identificación, pertenencia y defensa de los intereses del sanatorio por parte del plantel que trabaja en él. Actuando con lealtad sin que el comportamiento ocasione perjuicio a otros compañeros de trabajo ni a la empresa.

Liderazgo: el liderazgo basado en valores se basa en un buen trabajo en equipo, los guías enfrentan cotidianamente situaciones difíciles o decisiones dificultosas de tomar pero las resuelvan siempre con sus valores.

Trabajo en equipo: se programa el trabajo en equipo y se plantea la importancia de la coordinación y el conocimiento de las actividades de los asociados, para brindar un servicio a la medida de sus necesidades. Compromiso con el servicio al paciente. Enseñar y aprender compartiendo conocimientos.

Integridad: se actúa con honradez y transparencia. Se busca aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas.

Mejora continua: con un afán de superación individual y profesional es posible preservar la competitividad bajo estándares que aseguren una calidad en todos los niveles. De hecho, la mejora de la calidad, de las propias competencias profesionales y del nivel de satisfacción del paciente son objetivos permanentes. Con una orientación a la mejora de resultados clínicos.

3-Organigrama de la empresa.

El organigrama del Sanatorio “9 de Julio” es un organigrama general y vertical puesto que muestra la organización completa, da a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y áreas o entre los cargos, según su naturaleza y representa la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Es vertical pero no piramidal porque describe la departamentalización funcional y muestra la organización estructural. Está basado en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, por ejemplo, entre el Consejo consultivo y el Directorio; y entre el Director médico y el Director administrativo. Existe específicamente un Servicio de apoyo entre este y los Servicios médicos contratados.

Las figuras geométricas describen, asimismo, las áreas de autoridad y subordinación, cuanto más grandes las figuras mayor es el mando. Las figuras de igual tamaño representan unidades semejantes; en cambio el Directorio, el Director médico y el Director administrativo están simbolizados por figuras con doble recuadro, indicando condición especial o independiente.

El punto de arranque u origen de la línea ilustra donde radica la autoridad o de donde surge la relación especial que existe, en este caso el Directorio ejerce la autoridad sobre el Director médico y el Director administrativo. El punto de

terminación indica la unidad sobre la cual recae esa autoridad o el componente con el cual se tiene la relación especial.

Las líneas son continuas para ilustrar la relación jerárquica normal de autoridad, responsabilidad y subordinación que existe entre los componentes o unidades de trabajo.

Los colores refuerzan el concepto de autoridad y jerarquía, marcando las zonas de poder y se atenúan a medida que se alejan de la cadena de mando.

Según los niveles organizacionales, en el nivel institucional – que elabora las políticas y estrategias, determina los objetivos a largo plazo, el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades, se toman decisiones que afectan a toda la organización - se encuentran el Consejo consultivo y el Directorio.

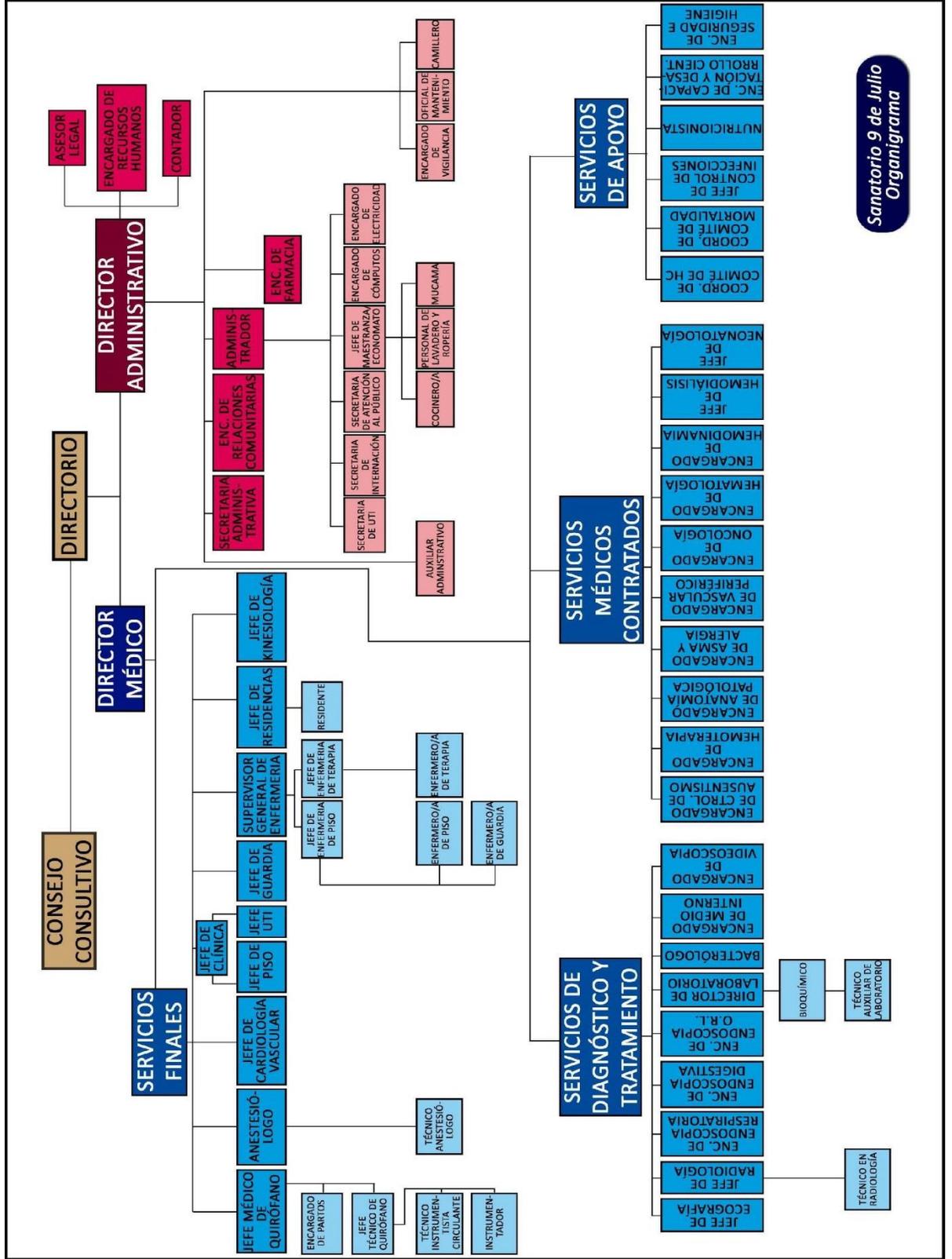
En el nivel intermedio - que coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico - se encuentran el Director médico y el Director administrativo.

Nivel operacional - cuya función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización -se ejecutan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio -pertenecen a este nivel, por un lado los jefes de servicios médicos y por el otro los empleados administrativos, estas dos áreas están perfectamente delimitadas, no estableciéndose relaciones jerárquicas entre ambas.

Este organigrama representa una estructura organizacional vertical que se basa en una cadena de información que va desde el Directorio del sanatorio hacia abajo, además establece las relaciones entre las personas y su rango de control lo que puede conducir a la alta eficiencia de operación. En general, el Sanatorio “9 de Julio” está compuesto por áreas relativamente pequeñas, lo que permite que los directores supervisen de cerca y controlen las actividades de sus subordinados; ya que cada capa de la organización informa al que está directamente encima de él, recorriendo toda la cadena hasta la alta dirección, y cada capa tiene sus propias funciones y responsabilidades claramente definidas. Permite que cada jefe trabaje dentro de su

especialidad, las comunicaciones son directas, rápidas y sin intermediarios entre personas y los especialistas en sus áreas, hay descentralización de las decisiones, que pasan a ser resueltas en el sanatorio y en el mismo momento sin demoras de tiempo.

Los empleados en la parte inferior de esta estructura vertical pueden sentirse menos valorados que aquellos en las posiciones más altas de la cadena. También puede tomar una gran cantidad de tiempo para que las decisiones de la alta dirección se filtren a través de las múltiples capas, reduciendo la capacidad de la organización para reaccionar rápidamente a un clima de negocios que cambia rápidamente. Debido al control centralizado del poder, el liderazgo débil en la parte superior puede perjudicar la eficacia de toda la organización.

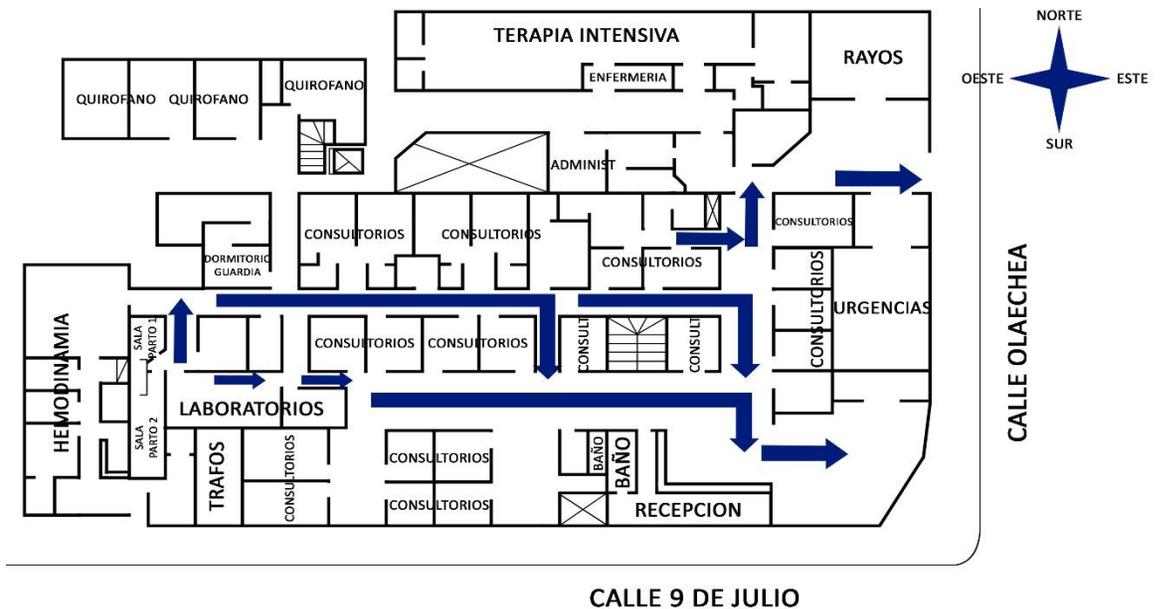


4-Estructura del Sanatorio 9 de Julio.

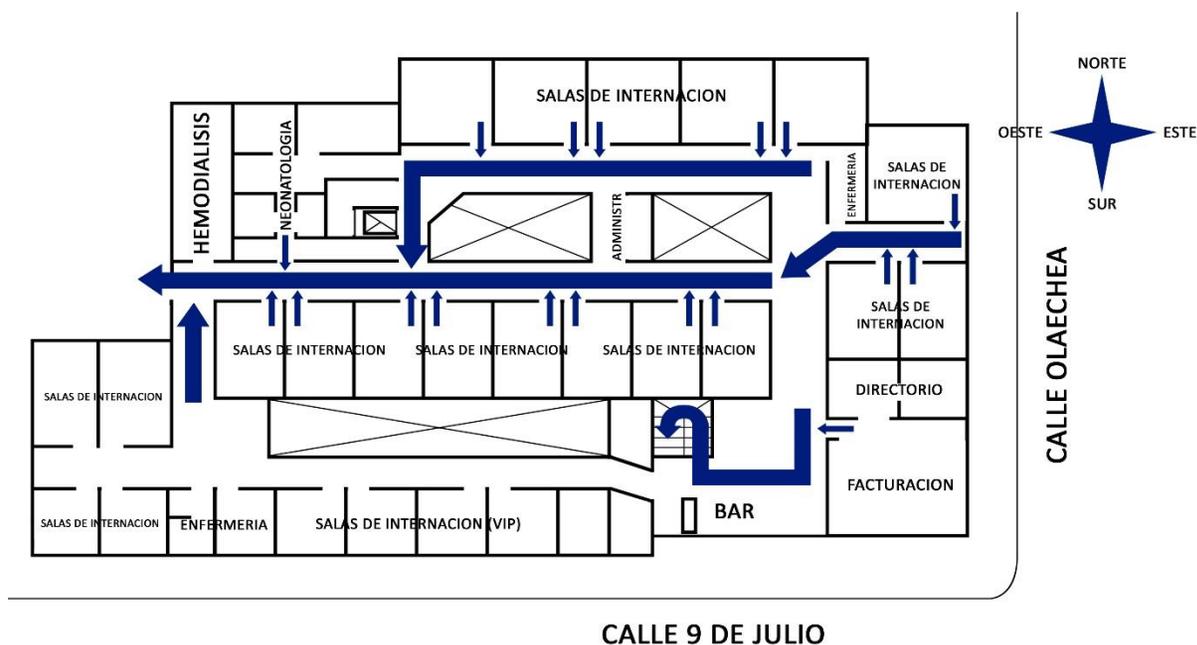
El sanatorio cuenta con una amplia infraestructura tanto humana, como física y tecnológica; a los fines de poder brindar a sus pacientes un completo y especializado servicio de médico.

Por un lado tenemos a la *administración central* (en la cual se encuentra la administración contable), la *secretaría*, para la atención de pacientes con turnos, la *guardia de emergencias*, el *comodato* (el cual comprende los servicios de limpieza y comida), la *enfermería* para la atención de los pacientes internados, terapia intensiva, servicio de neonatología, hemodiálisis (el cual es un servicio tercerizado), el laboratorio (un servicio tercerizado también) y otros servicios.

Cabe destacar que cada sector cuenta con un jefe encargado de los servicios para un mejor control y funcionamiento de los mismos.



Sanatorio 9 de Julio: PLANTA BAJA



Sanatorio 9 de Julio: PRIMER PISO

4.1-El Sanatorio 9 de Julio. Atención Médica.

Dentro de sus operaciones principales tenemos la atención de los pacientes, siendo descripto su circuito de la siguiente manera. El paciente puede ingresar al sanatorio por dos vías, una de ellas es a través de la solicitud de turnos para su atención en los distintos consultorios del establecimiento, el cual dependiendo de la dolencia y del tratamiento que se requiera, será atendido por el profesional médico correspondiente, la segunda vía es a través de emergencias, para aquellos casos en donde se requiere de atención médica inmediata o urgente por encontrarse en riesgo la función orgánica, psicológica o la vida del paciente, y que conforme a los resultados de un primer diagnóstico por parte del médico de guardia, será derivado a un área más apropiada para su atención.

El sanatorio 9 de Julio atiende tanto a pacientes con obra social como sin obra social. Aunque la mayoría de los pacientes que son atendidos allí, son aquellos que cuentan con una obra social, constituyendo así su principal fuente de ingresos.

Las principales obras sociales con las que trabaja el sanatorio son el PAMI, IOSEP, Ministerio de Salud, y en menor medida otras obras sociales.

Respecto de los pacientes que no cuentan con una obra social su atención procede de manera particular, debiendo abonarse de contado por dichos servicios.

En la actualidad el Sanatorio 9 de Julio se encuentra en continuo crecimiento y desarrollo, principalmente como resultado de un convenio celebrado con la obra social del PAMI, de la cual depende, junto con el IOSEP, el 60% de sus prestaciones. En consecuencia este acuerdo constituye un impacto muy significativo en el total de las operaciones desarrolladas por el sanatorio. Sabemos por ejemplo que con el PAMI, el sanatorio logra captar casi un total de 5.000 pacientes por mes.

Dentro de la atención médica, el sanatorio cuenta también con los servicios de internación para los casos en que el paciente así lo requiera.

Para ello, Secretaria en su servicio de admisión, gestionará y formalizará el ingreso del paciente, mediante la solicitud de la siguiente documentación; tanto para la internación programada como de urgencia:

- Documento de identidad,
- Identificación de su cobertura (Obra Social); y
- Autorización para su internación y el motivo de ésta. Otorgada por profesional médico.

Una vez realizados los trámites administrativos, se le indicará al paciente su número de habitación y se lo acompañará hasta ella.

Si el paciente sigue algún tratamiento médico, deberá indicarlo al personal de enfermería en el momento de su llegada a la unidad de internación.

Los medicamentos son siempre provistos por el sanatorio, a través de una unidad de farmacia con el que el mismo establecimiento cuenta, para la seguridad del paciente.

Para aquellos pacientes que no cuenten con una obra social, será el sector administrativo contable quien se encargue de gestionar la admisión de los mismos, mediante la elaboración de un presupuesto e informando los costos que implicarían el servicio de internación.

Con la conformidad del paciente y facturación de los costos, Secretaria procederá a la toma de sus datos y de la documentación necesaria para la internación; así como la firma del paciente como prueba de su consentimiento.

El costo de la cirugía (en caso que sea requerida) y los servicios de atención de sanatorio (como estudios, medicamentos, etc.) son distribuidos en un determinado porcentaje entre el personal médico que participo en la cirugía y en la atención y lo que corresponde al sanatorio.

La farmacia constituye el principal sector sobre el cual el sanatorio se abastece de los medicamentos que suministra a sus pacientes. Por eso, resulta de vital importancia la continua disponibilidad de los mismos ante las diversas circunstancias y contingencias que se puedan dar.

Es por ello que en el Sanatorio 9 de Julio, el sector de farmacia, cuenta con un personal (dos empleados y una farmacéutica) encargado de controlar permanentemente las existencias de los insumos médicos y de proveerlos cuando el sanatorio así lo requiera.

4.2-El Sanatorio 9 de Julio y la compra de insumos médicos.

El sanatorio 9 de julio cuenta con una moderna y segura forma de operar, para la compra de insumos médicos que mes a mes necesita. Ya que sus pedidos lo hace a través de una plataforma informática conocida con el nombre de BIONEXO.

BIONEXO es una comunidad de negocios electrónicos hospitalarios de América Latina y de Europa, el cual tiene más de 3700 proveedores especializados en todo el país.

Con esta plataforma, el procedimiento de compra es más rápido, sencillo y menos costoso que lo que implica realizar en el caso de una cotización manual.

El sanatorio directamente elige y cotiza los insumos médicos que necesita, siendo posteriormente enviada la cotización a la comunidad de proveedores y obtener sus respuestas, para luego optar por una de ellas y confirmar el pedido.

Una de las características que sobresalen realizando este tipo de operaciones, es el de poder llevar un correcto control de las compras que se hacen, ya que esta plataforma cuenta con un historial on-line de las distintas operaciones.

Para los casos en que se deben realizar pedidos de insumos como la anestesia y/o los analgésicos; el sanatorio debe, previamente obtener la autorización del ministerio.

Para ello la sociedad procede con la emisión de una solicitud vía formulario, indicando tipo y cantidad de los mismos. Este formulario es firmado por la farmacéutica del sanatorio.

Una vez obtenida la autorización, con una copia de la misma, se hace llegar el pedido al proveedor, como aval para efectuar el envío.

En cuanto a la compra de insumos no médicos o equipos para estudios médicos el sanatorio se encarga de buscar a sus respectivos proveedores.

4.3 –Remuneración.

En cuanto a la remuneración del personal médico, estas son percibidas de dos maneras, una de ellas es a través de las obras sociales con las que el sanatorio tiene convenio directo, donde las mismas abonan los honorarios del profesional médico directamente mediante la transferencia de fondos a sus cuentas bancarias; la segunda de ellas es a través del colegio de médicos (cuando no hay convenio directo con el sanatorio), en este caso la administración contable del sanatorio procede facturando a la obra social los costos involucrados en los servicios de atención médica a sus afiliados,

discriminando por un lado la parte que corresponde a gastos y medicamentos y por otro, la parte que corresponde a honorarios médicos; estos últimos van al colegio de médicos, donde la institución luego de practicada las correspondientes deducciones procede a la transferencia de los fondos al profesional médico matriculado.

En cuanto al resto del personal que trabaja en el sanatorio, es la Federación de Clínicas quien se encarga de pagarles mediante transferencia de fondos a sus cuentas bancarias.

4.4 -Operaciones Contables.

La administración se divide en dos partes, una de ellas se encarga de registrar a través de un sistema todas las historias clínicas de los médicos, para la facturación a las obras sociales, como así también de la internación de los pacientes y recibir el pago del mismo.

La administración central se encarga del proceso contable e impositivo del sanatorio, en donde sus operaciones son llevadas por un servicio de staff de parte de un estudio contable, la misma también realiza las auditorias de cajas y de bancos. Es decir que mensualmente el estudio recolecta toda la información contable para luego poder realizar las registraciones correspondientes y además realizar los impuestos que corresponden a las normas legales.

En cuanto aquellos gastos extras o urgentes la administración central se encarga de la autorización de la misma, siempre contando con el aval de los respectivos directores del sanatorio.



La administración

4.5 Horarios de atención.

En secretaría los horarios de atención son de 8:00 a 12:00 y de 17:00 a 21:00

La oficina administrativa atiende de 6:00 a 14:00

La enfermería atiende las 24 horas con horarios rotativos de tres turnos de 6:00 a 14:00, de 14:00 a 22:00 y de 22:00 a 6:00

Economato tiene dos turnos de trabajos de 6:00 a 14:00 y de 14:00 a 22:00



Secretaría

4.6 Servicios que brinda.

El sanatorio cuenta con los siguientes servicios:

- Servicio de internación: cuenta con habitaciones comunes y 11 habitaciones vip con distintas categorías, y distintos precios, en donde los pacientes son internados para su observación según el tipo de patología. Una sala de terapia intensiva con pacientes de alta complejidad.
- Quirófano: cuenta con 4 quirófanos donde se llevan a cabo las cirugías con un sector de esterilización del instrumental médico. También cuenta con dos salas de parto.
- Rayos X: se realizan radiografías para detectar fracturas u otras lesiones
- Tomografía: son estudios de alta complejidad.
- Ecografías y Ultrasonidos: para todo tipo de necesidad del paciente derivado por el médico.
- Servicio de hemodinámica: se realizan controles vasculares, valoración del cerebro, circulación periférica.
- Servicio de hemodiálisis: diálisis renal a pacientes ambulatorios.
- Laboratorio de análisis clínicos: se realizan todo tipo de análisis.
- Servicios de neonatología: recepción de recién nacidos, terapia intensiva para los bebés con complejidad.
- Servicios de consultorio: cuenta con las siguientes especialidades
 - Tocoginecología
 - Obstetricia
 - Traumatología
 - Unidad coronaria
 - Endoscopia digestiva
 - Urología
 - Oncología
 - Dermatología
 - Alergias

- Fonoaudiología
- Anatomía patológica
- Pediatría
- Infectología
- Ginecología
- Clínica medica
- Cirugía plástica
- Cirugía general
- Cirugía cardiovascular
- Otorrinolaringología
- Gastroenterología
- Psicología
- Reumatología
- Nutrición



4.7 Seguridad e Higiene.

La seguridad e higiene industrial, se refiere a las normas de protección que son utilizadas en los sitios de trabajo, y que proporcionan al trabajador un ambiente seguro e higiénico que involucra el equipo utilizado y todas las condiciones físicas que rodean al lugar de trabajo.

Es por ello que los empleados del sanatorio cuentan con los elementos de protección y de higiene necesarios para el desarrollo específico de sus tareas.

La limpieza e higiene del sanatorio es de carácter diario en todas sus aéreas, con elementos de limpieza y de desinfección preparados para ello.

En determinados sectores, podemos encontrar instalados recipientes para el desecho de los distintos residuos que se vayan produciendo en el sanatorio. Cada uno de estos recipientes se encuentra identificado con bolsas de distintos colores según el tipo de basura que se trate.

En el caso de los enfermeros, de acuerdo a la patología del paciente cuentan con el ropaje y los insumos de bioseguridad que se requieren para realizar la atención.

El sanatorio además cuenta con medios para combatir incendios en caso de presentarse tal contingencia (matafuegos, baldes con arena, luces de emergencias, etc.). Como también personal avocado al control y mantenimiento de las instalaciones y de aireación correcta en lugares específicos.

5. Mercado en el que se desarrolla.

El mercado actual en donde está inserto el sanatorio 9 de Julio presenta varios competidores, los principales son: Clínica Yunes, Sanatorio Alberdi, Sanatorio Santiago, Sanatorio Norte y Sanatorio San Francisco.

El sanatorio 9 de Julio no cuenta con un estudio de mercado para averiguar fehacientemente como se encuentra frente a sus competidores, si posee información aproximada de ellos que le permite averiguar que si bien no ocupa el primer puesto en cuanto a envergadura, no se encuentra muy lejos de eso, debido a que cuenta con médicos capacitados y poli especialidades y una estructura edilicia capaz de absorber mayor cantidad de pacientes

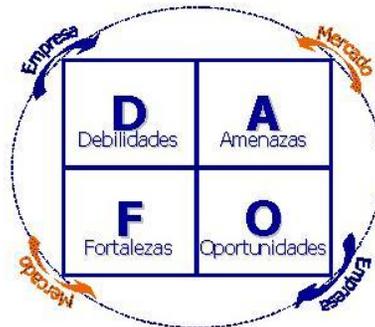
En este contexto cada oferente pretende formar un monopolio de su producto diferenciado, siendo la infraestructura el primer criterio para definir la competencia, seguido por la actualización de su tecnología.

CAPITULO V
ANALISIS ORGANIZACIONAL DEL SANATORIO 9 DE JULIO

SUMARIO: 1-Definición de FODA. 1.1 -Análisis FODA del Sanatorio 9 de Julio. 2-Fallas de control interno encontradas. 2.1-Fallas de control interno que surgen de encuesta realizadas 3-Propuestas y mejoras. 3.1 Otras Propuestas

1-Matriz FODA.

La sigla FODA representa a las Fortalezas que son los factores positivos con los que se cuenta; las Oportunidades son los aspectos positivos que se pueden aprovechar, valiéndose de las fortalezas; las Debilidades se refieren a los factores negativos que se deben excluir o minimizar; y las Amenazas constituyen los aspectos negativos externos que podrían entorpecer el resultado de los objetivos.



En consecuencia, la Matriz FODA es una distribución conceptual para un estudio metódico, que facilita el ajuste de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté operando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que posibilita tomar decisiones conformes con los objetivos y políticas expresados.

El objetivo esencial del análisis FODA reside en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Ese constituye el primer paso primordial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir. Al emprender un análisis FODA se debe hacer una distinción entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

El valor de elaborar y trabajar con una matriz de análisis FODA radica en que este proceso permite buscar y analizar, de forma proactiva y metódica, todas las variables que entran en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Este estudio instaura el diagnóstico estratégico y su objetivo está en concretar, en un gráfico o una tabla los puntos fuertes y débiles propios

del programa, con las amenazas y oportunidades externas, en concordancia con un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su competencia en el mercado. Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que permiten entender la viabilidad del proyecto en el entorno concreto en que éste se tiene que llevar adelante. Es por ello necesario, examinar el ambiente en que está inmerso el proyecto.

Además, se deben determinar las variables o componentes críticos adecuados a manejar. El análisis se encauza únicamente por los factores clave para el éxito de la empresa. Una vez completada la fase de levantamiento de la información, sigue el análisis. Se juzga si la indagación indica algo que ayudará a la organización en el logro de los objetivos, así como la identificación de obstáculos que deben ser vencidos o reducidos hasta donde sea posible para alcanzar los resultados deseados.

1.1-Análisis FODA del Sanatorio 9 de Julio.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro. Sirve para analizar la situación competitiva de la empresa y poder determinar en consecuencia cuatro conjuntos definidos de alternativas estratégicas.

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La actual gerencia del sanatorio se preocupa por mantener tanto a sus empleados como al cliente satisfecho. 2. Haber subsistido y aún crecer en períodos difíciles cuando varios establecimientos tuvieron que cerrar sus puertas. 3. Prestigio institucional a través de los años. 4. Amplia cobertura prestacional (Obras sociales, medicina prepaga, particulares) 5. Ubicación geográfica ideal 6. Amplia oferta de especialidades médicas. 7. Mejoras en infraestructura. 8. Estructura vertical que permite la toma de decisiones de manera más efectiva 9. Estado económico sin apremios ni deudas no manejables 10. Servicio de lavandería, mantenimiento, limpieza y cocina propios 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas en la comunicación 2. No hay registros que permitan una evaluación y planificación a futuro del funcionamiento del sanatorio, por ejemplo consultas externas, mortalidad, etc. 3. No hay un sistema de historias clínicas único y computarizado 4. Falta de motivación del personal 5. No cuenta con protocolos de admisión 6. No se realiza seguimiento de las derivaciones 7. Faltan normas de control de calidad 8. Consultorios Externos Falta personal propio de enfermería 9. Edad de los socios fundadores 10. Falta de RRHH para el gerenciamiento de la organización con dedicación full time 11. Falta de enfermeros profesionales y Lic. En enfermería 12. Infraestructura insuficiente al aumento de demanda.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La UNSE forma profesionales de la salud en el área de enfermería: Lic. En enfermería y enfermeros profesionales 2. Gran cantidad de la población con obras sociales que poseen convenio con el sanatorio 3. Poca cantidad de sanatorios y clínicas privadas en relación a la cantidad de población 4. Insumos de mayor calidad y menores costos en provincias linderas 5. Existencia en el mercado de sistemas informáticos estandarizados que permiten la unificación de los registros 	<p>Estrategia ofensiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Captación de pacientes F3+F4+F5+F6 + O2 ▪ Mejoramiento de los costos. F10+O6 	<p>Estrategia de Adaptación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación de enfermeros D11+O1 ▪ Compra de un paquete de gestión médica D2+D3+O5

6. Existencia en el mercado de sistemas de ventas y compras de productos que permiten minimizar costos		
AMENAZAS 1. Otros centros de Salud con calidad prestacional 2. Crisis económica generalizada 3. Aumento de emigración del recurso humano (especialistas) por mejores condiciones laborales. 4. Dependencia económica de dos obras sociales (%50 de los pacientes son de PAMI o IOSEP) 5. Aumentos salariales que no van acompañados por un justo y oportuno aumento de los aranceles	Estrategia defensiva <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de facturación de prestaciones medicas A4+F3+F5+F6+F7. ▪ Mejorar funcionamiento de los servicios A1+F4+F6 	Estrategia de supervivencia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación del personal A3+D10+D11. ▪ Estructurar un sistema de beneficios no económicos A2+A5+D4

Análisis FODA.

Para el análisis de la matriz es importante realizar la intersección de los cuadrantes para planificar las estrategias, por ejemplo, las estrategias Ofensivas: que tienden a ubicar a la empresa en la posición en la que quisiera estar, apuntan a adoptar medidas de crecimiento y se valen de las oportunidades y fortalezas.

En el caso del Sanatorio “9 de Julio”, la estrategia “Captación de pacientes” aprovechará el Prestigio institucional a través de los años, la Amplia cobertura prestacional (Obras sociales, medicina prepaga, particulares), Ubicación geográfica ideal, Amplia oferta de especialidades médicas y la Gran cantidad de población con obras sociales que poseen convenio con el sanatorio.

Respecto de la estrategia “Mejoramiento de los costos”, se aprovecharán: la fortaleza que tiene “el Sanatorio 9 de Julio” de los servicios de lavandería, mantenimiento, limpieza y cocina con la Existencia en el mercado de sistemas de ventas y compras de productos que permiten minimizar los costos.

Las estrategias de Adaptación: a la institución de salud se le plantea oportunidades que puede aprovechar para hacer frente a las debilidades que poseen. Por ejemplo para la estrategia “Capacitación de enfermeros” existe la posibilidad de capacitar y formar a los enfermeros con los que hoy cuenta la institución, en la

Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE). Otra estrategia es “Compra de un paquete de gestión médica” ya que tenemos la oportunidad de existencias en el mercado de sistemas informáticos estandarizados, en la institución de salud no existen registros que permitan una evaluación y planificación a futuro del funcionamiento del sanatorio ni un sistema de historias clínicas único y computarizado.

Respecto de las estrategias Defensivas, son las que ayudarán a la empresa valiéndose de las fortalezas a enfrentar las amenazas. Para ello el sanatorio deberá establecer como estrategia defensiva “Control de facturación de prestaciones medicas” debido a la Dependencia económica de dos obras sociales (%50 de los pacientes son de PAMI o IOSEP); sin embargo cuenta a su favor: con el Prestigio institucional a través de los años, la ubicación geográfica ideal, la Amplia oferta de especialidades médicas y las Mejoras en infraestructura.

En cuanto a la otra estrategia “Mejorar el funcionamiento de los servicios” puesto que tiene que competir con otros centros de Salud con calidad prestacional y aprovechar el Prestigio institucional a través de los años y la Amplia oferta de especialidades médicas.

Las estrategias de Supervivencia se refieren a la posición que cualquier empresa busca salir frente a las amenazas externas y debilidades internas que posee.

Para el Sanatorio “9 de Julio” es necesaria como estrategia de supervivencia la “Capacitación del personal en administración y gestión en salud” debido a las Amenazas externas de Aumento de emigración del recurso humano (especialistas) por mejores condiciones laborales y las Debilidades internas de la institución que son, Falta de RRHH para el gerenciamiento de la organización con dedicación full time y Falta de enfermeros profesionales y licenciados en enfermería.

Otra estrategia de supervivencia es “Estructurar un sistema de beneficios no económicos” existen Amenazas de aumentos salariales que no van acompañados por un justo y oportuno aumento de los aranceles y crisis económica generalizada con debilidades de falta de motivación del personal. Un ejemplo para esta estrategia podría

ser premiar un empleado por un correcto empleo de sus tareas o funciones con un franco más.

2- Fallas de Control Interno encontradas.

Dentro de las fallas encontramos las siguientes:

1. La administración central no cuenta con un sistema informático que lleve la contabilidad de sus operaciones, pero si cuenta con un sistema de software administrativo para registraciones de las historias clínicas de sus pacientes.
2. No tienen enfermeras universitarias ni licenciadas.
3. Existe una persona de economato encargada de recaudar el dinero de las camas de acompañantes, la cual no forma parte de la administración.
4. La administración central no cuenta con una caja chica definida, no tiene límite, no tiene reposición.
5. Falta un sector de RR.HH

2.1 Fallas de Control Interno que surgen de la encuesta realizada.

Según las encuestas realizadas a los pacientes se encontraron las siguientes fallas:

1. Falta de limpieza.
2. Mejoras edilicias.
3. Refacciones en las habitaciones comunes.

3. Propuestas y mejoras.

Analizando las fallas encontradas, recomendamos:

✚ Sistema contable:

- Implementar en toda la administración un sistema informático que permita realizar diaria y mensualmente todas las registraciones contables que se presenten en la rutina diaria del sanatorio. Con este sistema informático se

logrará un mejor control de las cuentas que integran la contabilidad del sanatorio, como así también permite tener un soporte y respaldo en caso de extravió de la documentación en papel, lo que permitirá una adecuada contabilidad sin errores u omisiones de documentación en papel para luego ser enviada al estudio contable que auditará el mismo.

En la implementación del sistema informático proponemos que la misma sea llevada a cabo por una persona idónea en ciencias económicas que conozca las cuentas y partidas para un mejor manejo del sistema y correcta registración de los asientos contables.

- Con respecto a la falla de caja chica, proponemos que exista la misma, que tenga un límite y que sea repuesta de acuerdo a las necesidades que presente el sanatorio. Para un mejor control, manejo y conocimiento de “caja chica” proponemos también que el personal que se encuentra encargado de la administración pueda recibir capacitación de cursos que implique un mejor conocimiento contable para un adecuado manejo del mismo, ya que no necesariamente deberá ser manejada por una persona experta en ciencias económicas, sino que la persona que conozca los procedimientos básicos podrá llevar a cabo el control del mismo.
- Con respecto a la persona que se encarga de la recaudación del dinero de las camas de acompañantes, de la charla que obtuvimos con la persona que encomendó dicha función, nos dio a conocer que esta persona es aquella que se encuentra en contacto directo con los pacientes internados y que puede tener un control de quien son las personas que se encuentran con acompañantes en dicha habitación. Tratando de resolver la cuestión nos planteamos la siguiente mejora, designar a una persona de la administración que es quien se encarga de la recolección de datos de la persona internada y generar un formulario que permita conocer tanto para la administración como para el paciente quién será el acompañante del mismo, el precio de

la cama, el costo que implicaría los días que aproximadamente estará el acompañante y recibir el pago del mismo. Como así también la persona designada de la administración realizar un recorrido diario por las habitaciones para un mejor control de las camas de acompañantes.

La propuesta a esta mejora es para poder separar y delimitar las principales funciones que le corresponden a cada sector ya que economato que se encarga de limpieza y comida del sanatorio no puede tener manejo de dinero, pudiéndose presentar irregularidades u errores que puedan llevar a generar en la contabilidad perdidas que a largo plazo sean significativas para el sanatorio.

 Sector de RR.HH:

- Implementar un sector de RR.HH con personas capacitadas responsables de la gestión de los recursos humanos de la organización y que tenga a su cargo la selección y formar a las personas que el sanatorio necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.
- Con la implementación de este sector se permitirá que en la selección y reclutamiento de enfermeras como así también de otros trabajadores sea correcta en la elección de las personas que han de trabajar en el sanatorio, ya que las mismas tienen contacto directo con el paciente el cual es importante la capacitación y además el conocimiento adecuado de las prácticas medicinales. Como así también permitir que este sector forme a las enfermeras en función de los objetivos y planes que persiga el sanatorio y adaptándose a los cambios en la sociedad como así también en los cambios tecnológicos.

Con respecto a las fallas que encontramos en las encuestas realizadas pudimos observar lo siguiente:

- ❖ Es importante destacar que la relación paciente y servicio médico está basada en factores como la necesidad y la confianza; es por ellos que en el sanatorio 9 de Julio la calidad y el buen nombre de sus profesionales, sumado con la buena atención de eficiencia son sus principales prioridades. La formación, la responsabilidad, la ética y el compromiso son componentes esenciales para la prestación del servicio médico y el cumplimiento de cada uno de ellos es exigido con mayor severidad que en otro tipo de actividades. El riesgo de eso se ve reflejado en aquellas actividades en las cuales no se exige con mayor severidad presentando las deficiencias que surgen de la encuesta.

Por lo tanto para ello proponemos un mayor control en estos sectores y además un mayor acercamiento humano con el paciente tratando de atender sus necesidades, sus sugerencias, ya que el paciente es la clave primordial para el buen funcionamiento del sanatorio.

3.1. Otras Propuestas.

- ❖ Financiera: Brindar facilidades de pago, en lo que respecta a particulares que pagan al contado, como ser descuentos y/o financiaciones, para de esta manera aumentar la liquidez en el corto plazo.
- ❖ Promoción: Utilizar medios de promoción masivos como ser radio y televisión, también a través del patrocinio de eventos de salud y congresos de medicina. Esto beneficiaría al sanatorio para aumentar la cartera de clientes y posicionarse en el mercado.
- ❖ Motivación: Para mejorar el desempeño del personal y fomentar el trabajo en equipo, sería provechoso, la implementación de premios y castigos monetarios, como por ejemplo, que el sueldo que se le paga al personal contenga implícito un componente variable basado en horas extras, presentísmo, etc.

APÉNDICE

ENCUESTA REALIZADA

Encuesta de Satisfacción para mejorar el servicio del Sanatorio 9 de Julio SA

1) ¿Es la primera vez que se atiende en el Sanatorio?

Si

No

2) ¿Cómo conoció al sanatorio?

Recomendación de algún paciente o conocido

Sugerido por el médico que lo atiende

Derivado de la obra social o prepaga

Otro. Especifique.

3) Indique cobertura médica, por favor

.....
.....
.....

4) ¿Considera que hubo tiempo de espera excesivos desde que ingreso al sanatorio hasta que se retiró? SI NO

Si su respuesta es SI ¿Dónde o porque considera que se originó?

- Estudios
- Atención Administrativa
- Atención Médica
- Admisión
- Recepción

5) ¿Cómo califica el nivel de infraestructura del Sanatorio?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

6) ¿Cómo califica el nivel de limpieza del Sanatorio?

- Excelente
- Muy bueno

- Bueno
- Regular
- Malo

7) ¿Cómo califica el desempeño de los miembros de nuestro equipo que lo atendieron?

Medico

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Recepción

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Enfermería

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8) ¿Qué referencias brindaría del sanatorio?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

9) ¿Cuál es grado de satisfacción general con el servicio que le brindamos?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Insatisfactorio
- Muy insatisfactorio

10) ¿Qué podría sugerir para mejorar nuestro servicio?

.....

.....

.....

.....

.....

NOTA: Dicha encuesta fue realizada de manera anónima con el fin de mejorar la calidad, el servicio y la atención brindada por el sanatorio.

ANEXO

FORMULARIOS QUE SE PRESENTAN PARA LA REMUNERACION POR
COLEGIO DE MEDICOS.

 COLEGIO DE MEDICOS DE SANTIAGO DEL ESTERO		MES Y AÑO/...../.....
<input type="text"/> CODIGO SOCIO	Obra Social SMAUNSE	<input type="text"/> CODIGO LIQUIDACION
_____ APELLIDO Y NOMBRES		_____ DENOMINACION
CONSULTAS <input type="text"/>	PRACTICAS <input type="text"/>	
EL COLEGIO DE MEDICOS NO SE RESPONSABILIZARA POR EL ERROR DE CONFECCION DE LOS PARTES POR LOS SOCIOS		

FACTURACION I.O.S.E.P.	 COLEGIO DE MEDICOS DE SANTIAGO DEL ESTERO	MES Y AÑO/...../.....
<input type="text"/> CODIGO SOCIO	<input type="text"/> MATRICULA	<input type="text"/> CODIGO LIQUIDACION
_____ APELLIDO Y NOMBRES		_____ DENOMINACION
CONSULTAS IOSEP <input type="text"/>	PRACTICAS IOSEP <input type="text"/>	
CONSULTAS IOSEP SALUD <input type="text"/>	PRACTICAS IOSEP SALUD <input type="text"/>	
EL COLEGIO DE MEDICOS NO SE RESPONSABILIZARA POR EL ERROR DE CONFECCION DE LOS PARTES POR LOS SOCIOS		

INDICE

Pág.

Prólogo.....1

CAPÍTULO I

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1- El Control Interno. Razones de su implementación.....4

2- El informe COSO, como Modelo para el Control Interno de una Organización.....4

3- El Informe COSO, y el concepto de Control interno.....5

4- Responsabilidades por el Control Interno según Informe COSO.....9

5- Componentes del Control Interno..... 10

 5.1- Ambiente de Control..... 12

 5.1.1- Factores del Ambiente de Control..... 13

 5.1.1.1- Integridad y Valores Éticos..... 14

 5.1.1.2- Compromiso de Competencia Profesional..... 14

 5.1.1.3- Consejo de Administración y Comité de Auditoría..... 15

 5.1.1.4- Filosofía de dirección y estilo de gestión..... 15

 5.1.1.5- Estructura organizativa..... 16

 5.1.1.6- Asignación de autoridad y responsabilidad..... 17

 5.1.1.7- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos..... 17

 5.2- Evaluación de los riesgos..... 17

 5.2.1- Objetivos..... 18

 5.2.2- Riesgos..... 19

 5.2.3- Identificación de los riesgos..... 19

5.2.4- Análisis de los riesgos.....	21
5.3- Actividades de Control.....	22
5.4- Información y Comunicación.....	25
5.5- Supervisión.....	26

CAPÍTULO II

INFORME PARA LA DIRECCIÓN

1- Informes para la Dirección.....	30
1.1- Concepto.....	30
1.2- Formas de Presentación.....	31
1.3- Principios Generales para su Confección.....	32
1.4- Tipos de Informes.....	34
2- Departamento Compras.....	34
2.1- Objetivos Específicos.....	35
2.2- Relevamiento de Datos.....	35
2.3- Información Solicitada.....	36
2.4- Informe de compras presupuestadas y reales comparativos mensuales....	36
2.5- Informe de compras por período y tipo de artículo.....	37
2.6- Informe semanal de compras y pagos clasificado por proveedor.....	37
3- Departamento Ingresos por Servicio.....	37
3.1- Objetivos Específicos.....	38
3.2- Relevamiento de Datos.....	38
3.3- Información Solicitada.....	38
3.4- Informe de Ingresos presupuestados y reales comparativo mensual.....	38
3.5- Informe de ingresos por periodo y tipo de servicio.....	39

CAPITULO III
ORGANIGRAMAS

1-Concepto.....	40
1.1-Organigrama empresarial. Definición.....	41
2- Objetivos de los organigramas.....	41
2.1-Como medio de información.....	42
2.2-Como medio de análisis.....	42
3- Problemas de los organigramas.....	42
4- Pautas de diagramación.....	48
5- Implementación.....	50
5.1-Formalización de la estructura.....	50
6. Tipos de organigramas.....	51
6.1-Por su naturaleza.....	51
6.2-Por su finalidad.....	51
6.3-Por su ámbito.....	51
6.4-Por su contenido.....	52
6.5-Por su representación.....	52

CAPITULO IV
SANATORIO 9 DE JULIO

1-Descripción general de la sociedad.....	54
1.1-Antecedentes históricos.....	55
2-Definición de visión, misión y valores.....	57
2.1- Visión, misión y valores del Sanatorio 9 de Julio.....	60
3-Organigrama de la empresa.....	62

4- Estructura del Sanatorio 9 de julio.....	66
4.1-El sanatorio 9 de Julio. Atención Médica.....	67
4.2-El sanatorio 9 de Julio y la compra de insumos médicos.....	69
4.3-Remuneración.....	70
4.4-Operaciones contables.....	71
4.5-Horarios de atención.....	72
4.6- Servicios que brinda.....	73
4.7-Seguridad e higiene.....	74
5-Mercado en el que se desarrolla.....	75

CAPITULO V

ANALISIS ORGANIZACIONAL DEL SANATORIO 9 DE JULIO

1-Definición de FODA.....	76
1.1 -Análisis FODA del Sanatorio 9 de Julio.....	78
2-Fallas de control interno encontradas.....	82
2.1- Fallas de control interno que surgen de encuesta realizada.....	82
3-Propuestas y mejoras.....	82
3.1 Otras Propuestas.....	85
Apéndice.....	86
Anexo.....	90

INDICE BIBLIOGRÁFICO

General

- VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1° Edición, (Buenos Aires, 2004)
- CHIAVNATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc. Graw Hill, 4° Edición, (Buenos Aires, s.f.).
- MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Ed. El Ateneo, 2° Edición, (Buenos Aires, 2001).

Especial

-OSWALDO, Fonseca Luna, Sistema de Control Interno para Organizaciones, 1° Edición, Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO, (Lima Perú, 2011).

-KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., Cuadro de Mando Integral, 1° Edición, Editorial Gestión 2000, (Barcelona, 2000)

PÉREZ ALFARO, Alfredo, Control de gestión y tablero de comando, Editorial Depalma, (Buenos Aires, 2000)

Otras publicaciones

-COOPERS & LYBRAND, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (Año 1992), Apuntes teóricos para el curso de Organización Contable de Empresas, Fac. de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2017).

-Curso: Organización Contable de Empresas, clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2017).

-<https://www.wikipedia.org>