



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

“DIAGNOSTICO AL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DEL AREA DE TESORERIA EN CLINICA
CHILLAN”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA

Alumna:

Hilda Cecilia Guzmán Cortes

Profesora Guía:

Paz Mabel Arias Muñoz

CHILLÁN-CHILE

Febrero-2017

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque él es soberano y dueño de mi vida, permitió que yo estudiara en el tiempo que él quiso, porque así fue su voluntad. Gracias por ser mi fortaleza, mi ayudador y mi consolador.

Al departamento de Tesorería de Clínica Chillán por abrir sus puertas en lo que duró esta investigación, por el apoyo brindado y la colaboración solicitada.

A don Ramón Cofré, tesorero de Clínica Chillán por su asesoría y la información entregada lo cual permitió el logro de los objetivos propuestos.

Al personal de Clínica Chillán que me colaboró en la toma de pantallas, por el tiempo y disponibilidad en la entrega de información para el desarrollo de este trabajo.

A mi profesora guía, Sra. Paz Arias, por su disponibilidad, recomendaciones, orientación y asesoría en la realización de mi memoria de título.

A mi familia por ser un apoyo y pilar en mi vida.

A mi pequeño Mateo porque tuvo paciencia de esperar a la mamá que llegara de la U, por sus abrazos y besos que me daban ánimo de seguir y cumplir esta meta.

A todos los que hicieron posible el término de esta etapa a través de sus oraciones y buenos deseos.

¡Muchas gracias!

“Jehová es mi fortaleza y mi escudo; en él confió mi corazón, y fui ayudado, por lo que se gozó mi corazón, y con mi cántico le alabaré”

Salmo 28:7

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de estudiar, por abrir las puertas necesarias que hicieron posible culminar esta etapa. Por ser mi guía, por abrir mi mente y por su fidelidad. Porque todo lo que tengo y lo que soy, todo lo se lo debo a él.

A mi esposo e hijo por su amor y paciencia durante toda esta etapa, por todo el tiempo que no les pude dedicar pero me supieron entender.

A mi abuelita Elena porque fue parte importante en este proceso, por su apoyo incondicional en el cuidado de mi hijo.

A mis padres porque indirectamente me apoyaron durante esta etapa

A mis hermanos porque fueron parte del cuidado de su sobrino cuando se los solicite

A mi familia espiritual porque oraron por mí y fui fortalecida en mis momentos de debilidad

Hilda Guzmán Cortés

INDICE

RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO	11
1.1. Control.....	11
1.2. Control Interno	12
1.2.1 Objetivos Generales Control Interno	13
1.3 Tipos de Control Interno	14
1.3.1 Control Interno Contable.....	15
1.3.2 Control Interno Administrativo	15
1.4 Control Interno a través de Ciclos de Transacciones	17
1.4.1 Ciclo de Ingresos	18
1.4.2 Ciclo de Tesorería.....	18
1.4.2 Proceso de caja	19
1.5 Informe Coso.....	20
1.6 Componentes Control interno	21
1.6.1 Ambiente de Control	22
1.6.2 Evaluación de riesgos	23
1.6.3 Actividades de Control	25
1.6.4 Información y Comunicación	26
1.6.5 Actividades de Monitoreo	26
1.7 Evaluación Control Interno	27
1.7.1 Simbología flujograma	29
1.8. Manual de Procedimientos	31
1.8.1. Definición de Manual	31
1.8.2 Clasificación de los Manuales	33
1.8.3. Contenido de un Manual de Procedimientos.....	35
CAPITULO II CASO DE ESTUDIO.....	36
2.1. Descripción del Establecimiento de Salud.....	37
2.1.1 Descripción Área Blanca Clínica Chillán.....	38

2.2. Visión	41
2.3. Misión	41
2.4. Organigrama.....	42
2.5 Descripción Departamento Administración y Finanzas.....	43
2.5.1. Descripción Área de Tesorería	43
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS, EVALUACIÓN Y	
OBSERVACIONES.....	46
3.1 Análisis descriptivo del proceso de revisión de cajas	47
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
4.1 Conclusión.....	75
4.2 Recomendaciones.....	77
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS:	80
Anexo 1	80
Anexo 2	81
Anexo 3	86
GLOSARIO CUENTAS CONTABLES	87

Resumen

El objetivo general del proyecto consiste en levantar y describir los principales procedimientos que involucran el proceso de caja en el área de tesorería en Clínica Chillán. Para lograr este objetivo se utilizan herramientas de observación directa, cuestionario y se aplica un formulario de levantamiento de procedimientos. La evaluación de estos procedimientos se realizará a través de diagramas de flujo. Las recomendaciones se verán reflejadas en la propuesta de un manual de procedimientos, en el cual quedan plasmados todas las instrucciones que definen los procedimientos, otorgando soluciones rápidas y útiles en la gestión administrativa.

PALABRAS CLAVES: tesorería – manual – procedimientos – control

Abstract

The general objective of the project is to boost and describe the main procedures that involve the cash processing in the treasury area in Clinic Chillan. To achieve this objective direct observation tools, a questionnaire and a procedural survey form are used. The evaluation of these procedures will be carried out through the flow diagrams. The recommendations will be reflected in the proposal of a manual of procedures, in which all the instructions that define the procedures are reflected, providing quick and useful solutions in the Administrative Management.

KEYWORDS: treasury - handbook- process – control

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se ven amenazadas por fraudes, ilegalidad, inconveniencia y falta de eficiencia en el uso de sus recursos. Hay controles establecidos pero no plasmados en manuales, lo que resulta en que las instrucciones y el cumplimiento de los objetivos por parte de la administración no se puedan dar cumplimiento. Para que una organización pueda cumplir sus objetivos debe realizar actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control. La Comisión Treadway en Estados Unidos, formó una comisión de trabajo en el año 1985 cuyo fin fue establecer un marco conceptual de Control Interno que concentrara todas las definiciones y conceptos conocidos en esa época. En el año 1992 la comisión emite el primer informe COSO I, sobre control Interno y debido a los cambios globales en el ámbito empresarial y de negocio, se han emitido nuevas actualizaciones, el COSO II en el año 2004, y COSO III en el año 2013, en el cual está basado esta investigación.

Los ciclos empresariales comprenden una o más funciones de una actividad de procesamiento relacionado de una manera lógica, a través del planeamiento del control, se ejerce la supervisión, control y revisión de los ciclos en cada actividad. Cuando no se ejecutan estas funciones los procesos no cumplen los objetivos esperados por la administración, en esta investigación se presenta como el área más crítica la unidad de urgencias, donde la falta de personal que coordine las actividades en el proceso de caja, dificulta el cumplimiento del orden lógico de las actividades. También se presenta una falta de control en el pago de los servicios luego de la atención de urgencia por parte del paciente, ya que en algunas oportunidades éste se va sin cancelar sus servicios. En lo que concierne al departamento de tesorería se presenta una mayor dificultad en la protección física de los valores, ya que el efectivo y documentos pasan por varias manos antes de ser depositados en la cuenta bancaria, Estupiñan (2002) indica que al no cumplirse los objetivos en el ciclo de tesorería los riesgos que se presentan para la protección física del efectivo y documentos es que pueden perderse, sustraerse, destruirse o distraerse temporalmente. Otra situación que se desea mostrar es la duplicidad de funciones y una

descripción de cargos deficientes y falta de trabajo en equipo por parte de la administración.

El problema de investigación consiste en establecer operaciones concretas que han de realizarse en el área de Tesorería, indicando la persona y tiempo para evitar duplicidad de funciones y posibles fraudes. Este trabajo es importante ya que servirá de guía en la toma de decisiones para la administración eficiente y poder visualizar los procedimientos y así ir mejorando inconvenientes que no han sido detectados internamente. A través de una mirada externa a la empresa es posible observar situaciones o hechos que pueden ser mejorados a través de un proceso sistemático, el aporte de este trabajo es brindar a la organización una pauta en la importancia del Control Interno demostrando que es una herramienta necesaria para la planificación y el control en la custodia del efectivo.

El Control Interno es utilizado como instrumento de apoyo para evaluar y examinar si se están logrando los objetivos de la organización. La empresa no posee Manuales Administrativos que permitan evaluar y conocer el Control Interno para sus actividades, esto genera un problema para la entidad en el cumplimiento de sus objetivos y se da la necesidad de Crear un Manual de Procedimientos para el área de Tesorería, ya que es fundamental como mecanismo de control sobre la actuación del personal, facilitación de decisiones administrativas concernientes a objetivos, funciones y procedimientos, y la reducción del tiempo de inducción de nuevos trabajadores. Estos puntos definen a un Manual como un buen recurso para orientación del personal en la ejecución de sus funciones.

La presente investigación se refiere a la importancia de contar con un control interno en los procedimientos administrativos en el área de tesorería en Clínica Chillán por lo cual es necesario conocer: ¿Cuáles procedimientos administrativos? ¿Será necesario formalizar para que se cumpla cada actividad en forma cabal? Y ¿Por qué es necesario que los procedimientos se cumplan siguiendo un orden sistemático?

El objetivo principal en esta investigación es “Realizar el diagnóstico de la situación actual en el tema de control interno del área de tesorería en Clínica Chillán” con el fin de sistematizar las principales actividades que se realizan en la unidad.

Como objetivos específicos está el Analizar el entorno actual de los procedimientos administrativos del departamento de tesorería en Clínica Chillán.

- Evaluar los controles aplicados en el departamento de Tesorería
- Proponer correcciones necesarias para la mejora del control interno
- Crear un Manual de uso de sistema computacional Clínica Chillán del proceso de caja en el área de Tesorería en Clínica Chillán.

La metodología utilizada en la investigación tiene un enfoque cualitativo, de tipo descriptiva porque se muestra la situación actual de cada área, en donde se describen los procesos tal cual se realizan, se caracterizan los hechos con el fin de restablecer su estructura. Al ser descriptiva se trabaja sobre realidades y la característica principal es de dar una interpretación correcta a los sucesos.

La herramienta utilizada es la observación directa y la entrevista en donde se aplica el Formulario Declaración de Procedimientos, cuyo objetivo es entregar paso a paso las actividades que comprenden la realización de un procedimiento. El formulario levantamiento de procedimiento, es una ficha que ofrece un esquema para inventariar secuencialmente cada procedimiento de acuerdo a su evolución particular.

Dentro de la investigación se tomaron tanto fuentes primarias como secundarias. Como fuente primaria se utilizan los datos recolectados a través de la observación directa y entrevistas al personal. Las fuentes secundarias se obtienen de información proporcionada por la institución con la que se trabaja, artículos provenientes de revistas, boletines, tesis y libros.

Para el procedimiento de recolección de información básica de las principales actividades y poder evaluar el sistema de control interno se aplican las técnicas de obtención de información bajo el análisis por puesto de trabajo y análisis por procedimiento o sistemas de información. Por puesto de trabajo, porque se indaga en las tareas que realiza una determinada persona en su puesto de trabajo. Por sistema de información, se indagan las operaciones que componen los procedimientos, se hace seguimiento a la documentación, formularios y registros que intervienen, este enfoque permite el diseño de flujogramas los cuales facilitan la comprensión de estos circuitos administrativos.

La entrevista, Estupiñan (2002) señala que entrevistar “significa conocerse uno mismo y ser capaz de tratar con la gente efectiva, ser capaz de hacer preguntas significativas y obtener respuestas igualmente significativas”. La entrevista aplicada no fue estructurada, pero si programada, las preguntas típicas aplicadas en una operación normal para completar el formulario de declaración de procedimientos fueron las siguientes:

- ¿Qué documentación se recibe?
- ¿De quién la recibe?
- ¿Qué operaciones se realizan?
- ¿Alguna operación implica toma de decisión?
- ¿A quién informa, en que forma y con qué periodicidad?
- ¿Qué documentación genera?

Como complemento a la técnica de entrevista, se aplica la observación directa. Esta técnica abarca en verificar el sector de trabajo, medios de comunicación entre otros. Permite observar la mecanización de las actividades, el volumen de tareas asignadas, la especialización y el tiempo que transcurre cada actividad.

El alcance de esta investigación comprende desde que se recibe el pago por los servicios hasta que son depositados y contabilizados los ingresos del efectivo y documentos. No se considerará para esta investigación la unidad de cobranza y centro médico.

El desarrollo de esta investigación se encuentra dividido en capítulos. En el primer capítulo, se encuentra establecida la revisión bibliográfica y el marco teórico conceptual, donde se evidencia y se sustenta el estudio de la investigación. Se verán la definición, importancia y los componentes del Control Interno, como elaborar y usar los manuales administrativos su importancia y porque son necesarios en la organización.

El segundo capítulo presenta el caso de estudio de la investigación, se describe la información de la empresa a través de la reseña histórica, misión, visión, objetivos, organigrama, presentación de las unidades clínicas que comprenden la entidad y las principales funciones del área de tesorería.

El tercer capítulo da a conocer el análisis de resultados, la evaluación y observaciones.

El cuarto capítulo presenta la conclusión y propuestas correctivas o mejoras.

CAPITULO 1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO

Conocer los conceptos y definiciones que sostienen el tema de Investigación es relevante para una buena realización de la evaluación de la Estructura del Control interno en la organización y como aplicar los procedimientos administrativos en el área estudiada.

1.1. Control

Para poder medir y evaluar el desempeño y la correcta corrección de un error, se necesita control sobre las debilidades y errores para rectificar e impedir que vuelvan a ocurrir.

El control sobre las operaciones busca la eficiencia en todas las áreas y niveles, resulta difícil para la organización vigilar y conocer todas las operaciones que se realizan, ya que el administrador conoce solo los resultados, pero no los medios para llegar a ellos, según Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, en su libro Administración (2005) , define control como *“el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.”* (p.458) A través de este mecanismo la organización puede verificar en qué grado se cumplen los objetivos ya que a través de una eficiente supervisión se establecen buenos controles.

Chiavenato (2007) se refiere al control como *“la esencia que reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados”* (p.151). A través del control se aseguran los resultados que se han planeado y organizado.

Santillana (2003) lo define como un *“fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras cuatro fases que lo componen: planeación, organización, captación de recursos y administración”* (p.3), el logro de cada

objetivo necesita un control el cual debe armonizar con los cuatro componentes señalados para un buen proceso administrativo.

Cepeda (1997), define gramaticalmente control como comprobación, intervención o inspección. Cuyo propósito final es preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo (p.3).

Para poder corregir desviaciones de forma oportuna, la organización debe implementar un mecanismo correctivo y de prevención basado en el control, el cual permita verificar en qué grado se cumplen los objetivos, y si existe cumplimiento a las normativas, políticas, objetivos y asignación de recursos.

Para esta investigación se definirá Control como la función que permite el logro de objetivos, estableciendo acción y comparación entre lo planeado y organizado, ya que a través del control se cierra el proceso administrativo.

1.2. Control Interno

La comisión de the Treadway en año 1992 define el Control Interno de la siguiente manera: “El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.” Así permite a las organizaciones desarrollar y mantener de forma eficiente y efectiva el control interno y evaluar su efectividad.

Algunos autores como Coopers & Lybrand (1997) define Control Interno como un proceso, pero comprende una multiplicidad de Procesos. Como proceso el control Interno no constituye una circunstancia aislada, es capaz de extenderse por todas las actividades de una entidad, generando una acción omnipresente e inherente a la gestión de negocio. En cuanto a quienes llevan a cabo el Control Interno son el consejo de administración , la dirección y demás miembros de la entidad, esto incluye al resto del personal, las cuales establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, son éstas las que no siempre comprenden o se comunican de una manera uniforme, estas realidades

afectan muchas veces el Control Interno, por lo cual se debe dar a conocer las responsabilidades y límites de autoridad para poder cumplir los objetivos.

Santillana González (2003) agrega que el control interno *“comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración”*. (p.3)

Estupiñan (2002), enfatiza su definición en que a través del control interno se proporciona un grado de seguridad razonable en cuanto a la:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Estas definiciones conllevan a distintos conceptos fundamentales sobre el control interno como lo es su efectividad, la cual dependerá de la aplicación de sus componentes, que serán definidos en detalle en los siguientes puntos.

1.2.1 Objetivos Generales Control Interno

Estupiñan, (2006) describe como objetivos básicos del Control Interno:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados

Gustavo Cepeda (1997), en su libro Auditoría y Control Interno, destaca los siguientes objetivos del control Interno (p.7)

- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos

- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.

Santillana, (2003) (p.13) identifica cuatro objetivos básicos del Control Interno:

1. Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
2. Promover eficiencia operativa
3. Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad
4. Protección de los activos de la entidad

Todos estos objetivos se pueden dividir en tres aspectos del control interno, primero como objetivos operativos, porque involucran las operaciones en la organización donde incluye el rendimiento financiero y operacional, donde el fin es la protección de los activos. De información, ya que la información es básica e indispensable para conocer la gestión y desempeño de la entidad. Y por último el objetivo de cumplimiento, el cual hace referencia al cumplimiento de leyes, normativas y políticas las cuales deben tener una estructura sólida, respetable y respetada para permitir una administración ordenada.

1.3 Tipos de Control Interno

Cepeda (1997) clasifica el Control Interno con el propósito de diferenciar la parte contable de la administrativa en el cumplimiento de los objetivos en la organización.

1.3.1 Control interno Contable

Los controles internos contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna (p.31).

1.3.2 Control Interno Administrativo

Los controles administrativos comprenden todos los métodos, planes y procedimientos relacionados con la eficiencia en las operaciones y adhesión a las políticas de la entidad, no tienen relación directa con los registros financieros (p.32).

Principalmente en el Control Interno Administrativo se ven involucrados los planes de la organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la dirección. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

1.3.2.1. Elementos del Control Interno Administrativo

Santillana (2003), Describe subelementos del Control Interno administrativo que intervienen en la organización los cuales sirven de punto de referencia para el desarrollo de esta investigación.

Organización:

Está constituido por subelementos que intervienen en la organización que comprende la dirección, la cual asume la responsabilidad de la política general de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo. La Coordinación consiste en adaptar las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la organización de forma armónica para prevenir conflictos en la invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignadas por la autoridad. En la división de funciones, se refiere a definir la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. Tomando el principio básico del control Interno donde indica que ninguna unidad administrativa debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación. Una misma transacción debe pasar por diversas manos,

independientes entre sí. Y por último la asignación de responsabilidades donde se deben establecer claramente la jerarquía y delegación de facultades dentro de la organización. Toda transacción debe ser realizada con la aprobación del funcionario específico y dejar constancia de la aprobación de ésta (p.17).

Personal

Cuando la organización implementa procedimientos adecuados para cumplir los objetivos del control interno debe tener personal idóneo para el puesto de trabajo. El reclutamiento y selección del personal debe reunir las características necesarias, un elemento indispensable de control lo constituye contar con un perfil de puesto. Se debe contar con programas de capacitación y entrenamiento para que el personal sea más apto, el control interno permite identificar claramente las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia. La moralidad es el complemento indispensable como elemento del control interno ya que la fidelidad del personal protege a la entidad contra manejos indebidos. En cuanto a la retribución, el personal adecuadamente retribuido ayuda a lograr los propósitos de la entidad, ya que concentra su atención en cumplir con eficiencia y no en cometer sustracciones a la entidad (p.19).

Supervisión

Es de vital importancia contar con una vigilancia constante, para que el personal desarrolle las actividades y procedimientos de forma correcta. La supervisión la pueden realizar distintos funcionarios y empleados de forma directa o indirecta. En empresas de mayor importancia la supervisión la debe realizar un auditor interno o la unidad administrativa de auditoría interna, la cual debe actuar como vigilante constante del cumplimiento de los controles. Cuando no es posible sostener un grupo de auditoría interna se debe implementar un plan organizativo asignando las atribuciones correspondientes a funcionarios para efectuar reconocimientos periódicos del sistema de control interno (p.20)

Procedimientos

El control interno administrativo no sólo se demuestra con una adecuada organización, es necesario que todos los principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos escritos donde se establecen las operaciones concretas que han de realizarse indicando la

persona y el tiempo en que se debe efectuar, un buen procedimiento debe basarse en hechos concretos, los pasos deben ser sucesivos en pos de un objetivo, cada paso debe estar justificado, y es importante la evaluación constante. Se deben realizar de la misma manera para tener el mismo resultado.

No es obligatorio pero deseable implantar un instructivo sobre funciones de dirección y coordinación, división de labores y funciones. Estos instructivos asumen la forma de manuales de procedimientos, cuyo objetivo es asegurar el cumplimiento, por parte del personal, para uniformar estos procedimientos, reducir errores, eliminar o reducir el número de órdenes verbales (p.18).

Rodríguez (2002) señala que un procedimiento es *“la función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración a simplificar y estandarizar las operaciones”* (p.22)

1.4 Control Interno a través de Ciclos de Transacciones

Un ciclo es una serie de fases por las que pasa un acontecimiento o actividad y suceden en un mismo orden hasta llegar a un estado o fase en donde vuelve a repetirse en ese mismo orden, un procedimiento es parte de un ciclo porque cada paso debe ser justificado y se debe realizar de la misma manera para tener un mismo resultado. Para que un procedimiento cumpla el objetivo dentro de un ciclo debe ser supervisado constantemente. Una transacción es definida por Santillana, (2003) como *“hecho económico que involucra cambios en la estructura financiera de una entidad.”* Los ciclos empresariales comprenden una o más funciones las cuales participan en el procesamiento de transacciones, como también en la preparación de los estados financieros. Los ciclos que se relacionan con el área de tesorería, es el ciclo de ingresos y el ciclo de tesorería. Es necesario conocer cada uno de estos ciclos para identificar los objetivos específicos de control interno del ciclo de ingresos y el ciclo de tesorería, las técnicas de control aplicables y los riesgos de incumplimiento.

1.4.1 Ciclo de Ingresos

El ciclo de ingresos comprende las funciones que implican, (en este caso de estudio se trata de una entidad de salud que presta servicios médicos), el intercambio de un servicio con los pacientes por efectivo. Santillana (2003) describe en el ciclo de ingresos que la recepción del dinero es una fase de este ciclo, que cubre la primera recepción a caja desde cualquier parte de la organización se relaciona con el manejo de caja y como se mueve internamente dentro de la empresa. El control aplicable a la recepción de caja se enfoca desde dos puntos de vista. Un punto de vista externo, para asegurarse de que el dinero que se recibió realmente es el que debió haberse recibido. El otro punto de vista es el del empleado, para asegurarse de que el ingreso que recibe no lo desvía hacia otros fines (p.89).

1.4.1.1 Técnicas de control en el ciclo de ingresos

Santillana (2003), describe las principales técnicas a considerar para un efectivo control en el ciclo de ingresos:

1. La contabilización debe efectuarse lo más rápido posible
2. Los registros contables deben estar orientados, lo más racionalmente posible, hacia los ingresos de caja.
3. Se deben instituir controles para asegurar que se cobren los servicios
4. Se deben utilizar, hasta donde sea posible, un control adicional.
5. Conciliar los ingresos a caja
6. Los ingresos a caja deben separarse de los egresos
7. Los ingresos a caja deben permanecer intactos y depositarse de inmediato.
8. Deben contabilizarse adecuadamente todas las contrapartidas.
9. Los registros contables de ingresos deben ser operados de manera independiente.

1.4.2 Ciclo de Tesorería

El departamento de Tesorería se encarga de contar el dinero necesario y disponible para el momento en que se genere una obligación. En el ciclo de tesorería se recibe y desembolsa efectivo, las salidas y entradas de dinero, también pueden provenir de los ciclos de ingresos y adquisición y pago, las cuales generan entradas y salidas de efectivo. Estupiñan, (2006) establece que el objetivo del Control Interno en este ciclo son el “de autorización, procesamiento, clasificación, verificación, evaluación y protección

física.”(p.110). Los procesos que se realizan en esta unidad son de vital importancia y contar con éstos documentados en manuales facilita la gestión. Al no cumplirse estos objetivos en el ciclo de tesorería la empresa puede correr los siguientes riesgos; no llegar a satisfacer sus necesidades de recursos financieros, en el proceso de las transacciones se pueden registrar los intereses, ganancias o pérdidas en períodos diferentes, se pueden originar saldos incorrectos en las cuentas de inversiones, datos duplicados o erróneos, en cuanto a la clasificación los estados financieros se pueden elaborar o presentar de forma incorrecta, en cuanto a la protección física el efectivo y demás valores pueden perderse, sustraerse temporalmente, entre otros.

El ciclo de tesorería comprende funciones relativas a los fondos de capital, se inicia con las necesidades de efectivo, distribución y aplicación del disponible, culminando el retorno a las funciones que lo originaron, como inversionistas o acreedores. Estupiñan (2006) describe las siguientes actividades que comprenden un ciclo regular de tesorería:

- Administración del efectivo e inversiones, de las deudas u obligaciones, de las acciones y demás valores mobiliarios
- Mantenimiento de relaciones con instituciones financieras y afines, con agentes de valores y accionistas.
- Custodia del efectivo y demás valores, incluyendo conciliaciones de saldos
- Acumulación y pago de intereses y dividendos

Santillana (2003) por su parte describe que al ciclo de tesorería *“le corresponde la implantación de controles en materia de captación de recursos, su manejo y custodia, y le programa de egresos. Es responsable del correcto y eficiente flujo de fondos y que todas las actividades están supeditadas a las políticas, criterios y decisiones de la dirección financiera de la organización”* (p.270).

1.4.2 Proceso de caja

El departamento de tesorería custodia el efectivo proveniente de las cajas por lo que el proceso de caja reviste de un aspecto vulnerable. Desde el punto de vista contable y financiero, la caja presenta un especial interés en cuanto a los riesgos que involucra, lo que genera una necesidad de protección y control. Santillana (2003), señala que el proceso de

caja debe iniciarse con una identificación de dónde, cómo y porqué funciona en cada organización particular e identifica los siguientes controles básicos de caja a considerar bajo el concepto de manejo y custodia:

1. La salvaguarda física debe ser adecuada
2. Aseguramiento de valores
3. El dinero en caja debe mantenerse en lo mínimos niveles posibles
4. Dentro de lo práctico, se debe realizar cualquier potencial de utilidades
5. Afianzar a los empleados
6. Máxima explotación de los recursos automatizados
7. Mantenimiento de registros actualizados y reporte oportuno
8. Control de cheques en blanco y otros suministros
9. Conciliación independiente de las cuentas bancarias.

1.5 Informe Coso

El Resumen Ejecutivo del Marco Integrado Coso (2013), describe que el proceso de caja en cada organización necesita de controles adecuados para evitar el fraude y salvaguardar los activos de la empresa. El objetivo del informe Coso es proporcionar un Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno en los procesos de cada entidad.

El informe COSO es llamado así por la sigla Committee of Sponsoring Organizations, la cual fue creada en el año 1985 en Estados Unidos, esta comisión en el año 1992 emite un primer informe, denominado COSO I, el cual hace alusión a la aplicación del Control Interno. Este informe se convierte en un estándar de referencia, en el año 2004 esta comisión formula un segundo informe el cual incorpora a su modelo las exigencias de la ley Sarbanes Oxley¹ y el concepto de seguridad razonable². Posteriormente en el año 2013, se emite un tercer informe, llamado COSO III, el cual fue realizado en base a los dos emitidos anteriormente, este informe mantiene la definición de control interno y los cinco

¹ es una ley de Estados Unidos también conocida como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista.

² La definición admite que el control interno no puede garantizar de modo absoluto que los objetivos en la organización se puedan alcanzar

componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras. Los principales cambios son los siguientes:

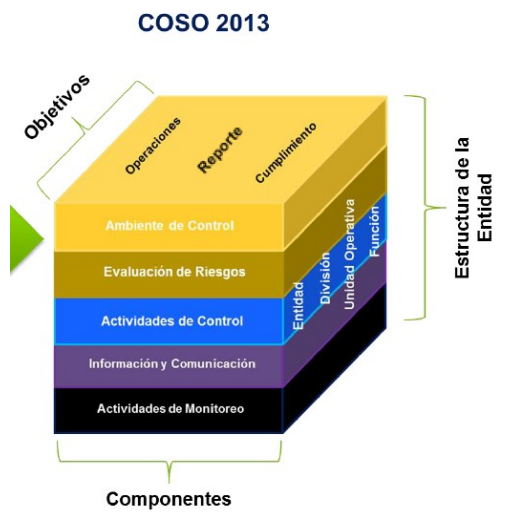
- ❖ Adaptabilidad del Marco de COSO
- ❖ Inclusión de buena prácticas de Gobiernos
- ❖ Fortalece la rendición de cuentas
- ❖ Relevancia del fraude
- ❖ Mayor nivel de competencia de los funcionarios
- ❖ Integración de conceptos como riesgo inherente, nivel de tolerancia
- ❖ Consideraciones sobre los servicios de out-sourcing y como la administración los monitorea
- ❖ Relevancia de los sistemas de información, se relaciona con 14 de los 17 principios el tema de TI

1.6 Componentes Control interno

La investigación se basa en el Control Interno - marco Integrado de COSO, el cual permite a la organización desarrollar de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno, el último informe COSO, emitido durante el año 2013, es la actualización más reciente, el cual se adapta a los requerimientos del entorno operativo y los nuevos modelos de negocio.

El Control Interno consta de cinco componentes integrados que tiene directa relación con los objetivos de una entidad. Esta relación es representada en forma de cubo, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 1: Cubo Componentes Control Interno



Fuente: extraída del resumen ejecutivo del Informe COSO III

Se interpreta en esta imagen que las tres categorías de objetivos: operativos, de información y de cumplimiento. Los cuales están representados por las columnas. Los cinco componentes están representados por las filas y la estructura de la entidad está representada por la tercera dimensión.

Para que una entidad pueda alcanzar un control interno efectivo, debe aplicar los principios asociados a cada componente. El Marco establece diecisiete principios que soportan los componentes del control interno.

A continuación se definen los componentes y principios de control interno extraídos del Informe COSO III.

1.6.1 Ambiente de Control

El Ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección marcan con el ejemplo respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. El ambiente de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización, los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo, la estructura

organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño. El ambiente de control tiene influencia sobre el resto de los componentes.

1.6.1.1 Principios relacionados al Ambiente de Control

- ❖ La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- ❖ El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
- ❖ La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
- ❖ La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
- ❖ La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

1.6.2 Evaluación de riesgos

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto

que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

1.6.2.1 Factores a considerar en la evaluación de Riesgos

➤ Objetivos globales

Evaluación:

- Claridad de los objetivos
- Comunicación de los objetivos
- Coherencia entre las estrategias y los objetivos globales de la empresa
- Coherencia entre los planes de negocios y presupuestos con los objetivos de la entidad, y los planes estratégicos.

➤ Objetivos asignados a cada actividad

Evaluación:

- Conexión entre los objetivos
- Coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad
- Relevancia de dichos objetivos para los procesos empresariales importantes
- Idoneidad de los recursos en relación a los objetivos
- Identificación de los recursos en relación a los objetivos
- Identificación de los objetivos más importantes
- Participación del personal en su determinación

➤ Riesgos

Evaluación:

- Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos
- Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos internos
- Integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, incluyendo la identificación de los riesgos más importantes, la probabilidad de que ocurran y la determinación de acciones oportunas.

➤ Gestión de cambio

Evaluación:

- Existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante acontecimientos y actividades rutinarias que influyen en la consecución de los objetivos globales o específicos.

- Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma más dramática y duradera.

1.6.2.2. Principios relacionados en la Evaluación de riesgos

- ❖ La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- ❖ La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.
- ❖ La organización se considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- ❖ La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

1.6.3 Actividades de Control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocios, y el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones. La dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

1.6.3.1 Principios relacionados en las Actividades de Control

- ❖ La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- ❖ La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

- ❖ La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

1.6.4 Información y Comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

1.6.4.1 Principios relacionados a la Información y comunicación

- ❖ La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- ❖ La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- ❖ La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

1.6.5 Actividades de Monitoreo

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, está presente y funciona de forma adecuada. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los

procesos de negocio en los diferentes niveles de la identidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

1.6.5.1 Principios relacionados a las Actividades de Monitoreo

- ❖ La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
- ❖ La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

1.7 Evaluación Control Interno

Para evaluar los componentes del control interno se utilizan tres métodos; por medio de cuestionarios, narrativo o descriptivo y gráfico o diagramas de flujo.

Los métodos utilizados en esta investigación, son a través de cuestionario y diagramas de flujo. El cuestionario es un documento redactado en forma de interrogatorio contiene preguntas relacionadas con el tema de investigación se utiliza generalmente para obtener poca información, las respuestas obtenidas permiten evaluar el cumplimiento del control interno.

Diagramación del Control interno, este método consiste en describir de forma objetiva los procedimientos de los distintos departamentos y actividades, relacionados en el ciclo de ingresos y ciclo de tesorería. Para describir los procedimientos se utilizan símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

Estupiñán (2006, p.176) define flujogramas como “la representación gráfica de un proceso administrativo caracterizado por su naturaleza secuencial”. Los flujogramas

facilitan la comprensión de los procesos descritos a través de una impresión visual del movimiento ya que la información contenida se transmite desde el origen, de una forma clara, lógica y concisa. Para un auditor son necesarios para registrar la información y comprensión de los procedimientos para la auditoría interna. Para el personal de contabilidad el diagrama de flujo se considera mejor que los cuestionarios o narraciones descriptivas para entregar información, el mismo autor lo define como “una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que estos se muestran en secuencia”, por el hecho de estar representados por dibujos, la información entrega una imagen clara y precisa para la ubicación y registros contables. Y otorgan menos confusión para describir el control interno.

Las ventajas en el uso apropiado del flujogramas permiten:

- Mostrar objetivamente cómo funcionan en la práctica todos los componentes del sistema
- La visualización de un proceso facilita el análisis de los procedimientos
- Facilitar cualquier proceso
- Advertir de una forma fácil las debilidades y defectos de un circuito
- Facilitar la actualización de los circuitos modificados, mostrando con mayor claridad los cambios introducidos.

Dado que han sido utilizados los diagramas de flujo por distintos profesionales, el uso de flujogramas pone en forma tangible las rutinas del procedimiento, ayudando a su mejor comprensión, además sirven como un medio de comunicación con los distintos niveles de supervisión durante la auditoría y entre los auditores.

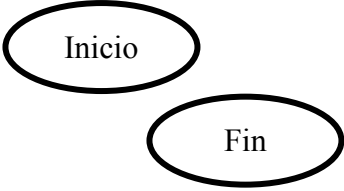
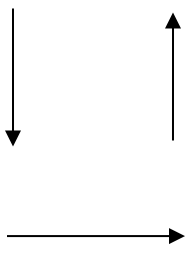
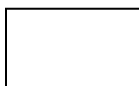
Whittington, Ray (2005) define diagrama de flujo como “*una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que estos se muestran en secuencia*”. Un diagrama de flujo es una herramienta de evaluación del control interno proporcionando descripciones completas de las operaciones y procedimientos en el orden en que estos se desarrollen y así mantener las líneas de flujo continuas, lo cual permite al auditor tener disposición de la información en el momento que lo requiera.


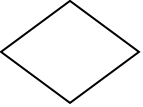


1.7.1 Simbología flujograma

La administración financiera o ciclo de tesorería da lugar al diseño de flujogramas por el tipo de operaciones que ahí se desarrollan. El uso de diagramas define los siguientes aspectos a considerar: el código o simbología a ser empleado, la forma de diagramar, la preparación del personal para leer cursogramas.

La simbología es simplemente convencional, pero se pueden utilizar otros símbolos no convencionales cuando sea necesario. Una vez establecida la simbología se determina el método por el cual se prepara el diagrama.

Tabla 1 *Simbología*

SIMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Inicio/Término	Simboliza que el procedimiento comienza o termina.
	Línea de flujo o comunicación	Representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones o documentos. La flecha indica el sentido del proceso y concatenación de una acción con otra.
	Registro	Representa un documento en el cual hay anotaciones de entrada y salida de operaciones. También representa toda acción de

		verificación.
	Control	Representa las actividades de control y revisión de las actividades
	Decisión	Representa la toma de decisión en el procedimiento. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en Función de la respuesta.
	Documento	Se utiliza para identificar cualquier tipo de documento originado o recibido en cada sistema. Dentro del símbolo se identifica el nombre del documento y el número de copias de cada documento.
	Archivo Transitorio / permanente	Representa las funciones de archivo de información bajo control directo de la misma unidad en la cual se están

		representando los procedimientos de la empresa.
--	--	---

Fuente: Estupiñan, Rodrigo (2006). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. (2° Ed.). Diagramación del Control Interno. (pp.179-186). Bogotá: Ecoe Ediciones.

1.8. Manual de Procedimientos

Una vez evaluados los procedimientos administrativos, a través del diagrama de flujo, se implementa un manual, cuyo objetivo principal es conocer el funcionamiento interno de cada tarea o actividad que comprenda pasos a seguir para cumplir con resultados satisfactorios.

Un manual de procedimientos contiene la descripción de actividades que se deben seguir para realizar cada función administrativa, se identifican los puestos y unidades administrativas que intervienen en el proceso precisando su responsabilidad y participación. La información contenida es básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas para facilitar las labores auditoría, la evaluación del control interno y facilitar el trabajo de los empleados y la supervisión por parte de la jefatura.

1.8.1. Definición de Manual

Un manual es una herramienta administrativa en la que se plasma instrucciones que definen los procedimientos, otorgando soluciones rápidas. Rodríguez Valencia (2012, pág. 61) lo resume como un “recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas”. El buen uso de éstos y la actualización permanente aprovecha los recursos físicos y financieros de forma eficiente. La información que contiene es sistemática, cuando se realiza un manual administrativo hay que considerar dos requisitos en su realización, el primer requisito es una manifestación clara de los objetivos y planes generales de la empresa, y el segundo, una comprensión total de la estructura de la empresa. Los principales objetivos que se pueden lograr en la preparación de un manual son:

- Estimular la uniformidad
- Eliminar la confusión

- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones
- Disminuir la carga de supervisión
- Servir de base para la capacitación del personal
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento

Siendo el objetivo principal, de un manual especificar de forma clara y concisa el “porque” de las decisiones y el “cómo se debe llevar a la práctica” en un organismo social.

Rodríguez Valencia (2013) lo define como un documento elaborado sistemáticamente, que indicará las actividades a realizarse por los miembros de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea conjunta o separadamente.

Según Miguel A. Duhalt Kraus (2012), un manual es

“un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”

Para G. Continolo (2012) define el manual como:

“una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”

Estas definiciones respaldan que un manual es un mecanismo de control sobre la actuación del personal, se puede utilizar como herramienta de comunicación en las decisiones administrativas concernientes a objetivos, funciones y procedimientos. Son un muy buen recurso para orientación del personal en la ejecución de sus tareas, cuando en las organizaciones se incorporan nuevos empleados se reduce el tiempo de inducción de parte los jefes a cargo, en repetir explicaciones o instrucciones similares.

1.8.2 Clasificación de los Manuales

Cada organismo necesita elaborar su propio manual administrativo según el uso y propósito que desea lograr, el cual puede tener un objetivo o cumplir varios objetivos a la vez. En el siguiente cuadro se detallan las clases según su contenido o función específica:

Tabla 2 *Clasificación de Manuales*

	Clases de Manuales Administrativos
Por su contenido	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De historia del organismo • De organización • De políticas • De procedimientos • De contenido múltiple • De adiestramiento o instructivo • Técnicos
Por función específica	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De producción • De compras • De ventas • De finanzas • De contabilidad • De crédito y cobranzas • De personal • Generales (ocupan dos o más funciones operacionales)

Fuente: Rodríguez Valencia, J. (2012). Como usar y elaborar Manuales Administrativos. (4°Ed). Manuales Administrativos. (p. 69). México: Cengage Learning

El Manual de procedimientos está clasificado según su contenido, el objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza a calidad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo. (Rodríguez Valencia, 2012)

Clasificación de Manuales según su tipo de aplicación

Otra clasificación aceptada de los Manuales Administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas y de acuerdo con su ámbito de aplicación puede abarcar muchas o pocas actividades. En el siguiente cuadro se muestra la clasificación: (Rodríguez Valencia, 2012)

Tabla 3 Clasificación de los Manuales según su ámbito de aplicación.

<p>General</p>	<p>Incluyen al organismo en su conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Procedimientos • Políticas
<p>Específico</p>	<p>Contienen información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección • Auditoría Interna • Política de Personal • Procedimientos de Tesorería

Fuente: Rodríguez Valencia, J. (2013). Como usar y elaborar Manuales Administrativos. (4°Ed). Manuales Administrativos. (p. 71). México: Cengage Learning

La característica de un manual general de procedimientos es tener como resultado la planeación cuyo objetivo es uniformar la forma de operar en la unidad organizativa.

1.8.3. Contenido de un Manual de Procedimientos

Luego de identificar que uso y propósito tendrá un manual de procedimientos en la organización, se debe elaborar la redacción de éste. Se debe considerar el organigrama; métodos y procedimientos; la definición de manual de procedimientos; y las técnicas de simplificación de trabajo. Toda esta información se convierte en una guía útil para cumplir los objetivos señalados en los puntos anteriores.

Gustavo Cepeda (1997) en su libro Auditoría y Control Interno, muestra el modelo de estructura del contenido de un manual de procedimientos donde se detallan las partes que se pueden considerar para su estructura.

- ✓ La portada y primera página puede llevar la siguiente leyenda:
 - Nombre de la entidad y área,
 - El título “manual de procedimientos”
 - Nombre gerente y jefe de área
 - Fecha.
- ✓ Luego viene copia o fotocopia de la resolución de aprobación
- ✓ Tabla de contenido
- ✓ Introducción en la cual se puede destacar:
 - Importancia del manual
 - Objetivos del manual
 - Ámbito de aplicación
- ✓ Un primer capítulo, organización y funciones, que puede constar de las siguientes partes:
 - Misión del área
 - Objetivos del área
 - Políticas del área

- Funciones del área
 - Organigrama: gráfico y su descripción
 - Descripción de cargos, empezando por el de mayor jerarquía
- ✓ Un segundo capítulo, Procedimientos, en el cual se desarrolla para cada cargo la forma como se cumple cada función, presentando los detalles requeridos de cada paso que debe seguirse durante todo el proceso; éste se puede levantar de manera descriptiva y mediante diagrama de flujo.
 - ✓ Un tercer capítulo, Guía de control (autocontrol), en el cual deben identificarse puntos clave de control y la forma como éstos se aplican en el proceso o la actividad que se desarrolla.
 - ✓ Un cuarto capítulo, Evaluación del personal, cuyo fin es establecer la diferencia entre lo que se ha hecho y lo que debe hacerse y, así, evaluar de manera racional, metodológica y objetiva el rendimiento de cada trabajador con base en lo que se espera de él.
 - ✓ Un quinto capítulo, Indicadores de Gestión, que permite mantener un control permanente sobre los procesos con el fin de velar por los estándares de desempeño y calidad a partir de la comparación entre lo programado y los resultados obtenidos.

CAPITULO II CASO DE ESTUDIO

2.1. Descripción del Establecimiento de Salud

Breve Historia de Clínica Chillán S.A.

A comienzos de los años 80 nace Clínica Chillán a través de un grupo de médicos que vio la necesidad de contar con una clínica y así entregar una atención privada, ya que las políticas de atención, en ese tiempo, dificultaban la atención privada en los hospitales.

Durante los comienzos se contó con médicos ginecólogos más un anestesista, por lo que la mayoría de las intervenciones fueron de carácter obstétricas. Con el tiempo se fue ampliando la oferta quirúrgica, se sumaron las operaciones de vesícula, amígdalas, fimosis y cirugías en general de baja y mediana complejidad.

Con el tiempo la demanda comenzó a crecer, el espacio físico y falta de infraestructura, no permitía atender más público. Algunos pacientes se diagnosticaban en Chillán, pero viajaban fuera de la ciudad para su tratamiento. Por esta razón, el Doctor Lorenzo Fernández, comenzó a hacer gestiones para que la clínica creciera, ya no se daba abasto en el espacio donde se ubicaban y ampliarse en el mismo lugar tampoco era factible. En pleno centro de Chillán sería imposible contar, por ejemplo, con un estacionamiento para los pacientes. Entonces se tomó la decisión de crecer y de crecer en grande, no sólo en infraestructura, sino también en equipamiento médico. Por lo que el doctor Fernández comenzó las negociaciones para incorporar a un socio estratégico, MVClinical, con el Doctor Claudio Santander a la cabeza, se sumó al proyecto. MVClinical, que era una filial de la ISAPRE Mas vida, tomó el 76 % y el 24% continuó en manos de los antiguos dueños.

El gran objetivo de ambos médicos fue entregar a la comunidad chillaneja dos conceptos importantes en salud: por un lado, excelencia, que implicaba hacer medicina moderna y actual y por otro lado calidad y seguridad.

Luego de conversaciones entre el doctor Fernández y la gente de Red de Clínicas Regionales, fusión entre la Mutual de Seguridad Y la Asociación Chilena de Seguridad, se sumó al proyecto de MVClinical junto a otro socio particular: JB. Esta última empresa fue la constructora que hizo el nuevo edificio de la clínica. Algunos socios aportaron con capital, otros con terreno, otros con el equipamiento. Paralelamente el doctor Fernández lideró un movimiento para que los médicos de la ciudad se interesaran en este proyecto,

lograron juntar 70 socios en dos sociedades. Se llaman Sociedad Médica de Ñuble Uno y Dos. Entonces llegó el momento de concretar el proyecto. El año 2007, el doctor Santander le solicitó a Lorenzo Fernández, Carmen Gloria Molina y Andrés Rubilar, entre otros, comenzar a organizar lo que sería la nueva clínica, con alta tecnología, laboratorio, rayos, resonancia nuclear magnética y todo lo que necesitaran los pacientes chillanejos, confió en su equipo que pudo llevar adelante una excelente gestión.

Entonces Clínica Los Andes, como se llamó en un principio la nueva instalación, abrió sus puertas el 14 abril del 2008 con los servicios de hospitalización y pabellón quirúrgico, laboratorio e imagenología. En junio de ese mismo año comenzó urgencias.

El 14 de junio del año 2010 volvió a su nombre original: Clínica Chillán S.A. Con el andar han existido transformaciones en cuanto a la constitución societaria de la clínica porque JB se retiró, le vendió a MVClinical su derecho y, por último, la red de clínicas regionales vendió sus acciones. Actualmente, el grupo de inversionistas está conformado por:

MVClinical S.A., con un 50.87% de la propiedad.

Más Vida Inversiones S.A., con un 43.17% de la propiedad.

Además, de las Sociedades de médicos locales, Sociedad de Inversión Ñuble Número uno S.A. con un 3.66% y Sociedad de Inversión Ñuble Número dos S.A. con un 2.3%

Hoy la infraestructura de Clínica Chillán se compone de las siguientes empresas administradoras:

- Sociedad Radiológica Chillán S.A. la cual administra el Call Center, Centro Médico y Centro Radiológico.
- Inmobiliaria Collín S.A. la cual administra el arriendo de box.

2.1.1 Descripción Área Blanca Clínica Chillán

El área blanca es la zona de restricción se refiere a la parte clínica que comprende los servicios de:

-Unidad de Pacientes Críticos e Intermedios: El cual atiende a las personas cuyo estado clínico ha alcanzado un nivel de gravedad tal que representa una amenaza inminente o potencial para su vida, ya sea, proveniente de derivaciones de otras instituciones con convenio (Hospitales), pacientes ingresados de urgencia o derivaciones de pabellón. Esta unidad, cuenta con 6 camas indiferenciadas, modernos equipos de atención en monitorización invasiva continua, soporte ventilatorio y renal, además de un personal especializado compuesto por 24 trabajadores distribuidos entre técnicos paramédicos, auxiliares de servicio y enfermeros, más sus respectivos médicos de unidad.

-Unidad de Hospitalización: Orientada a satisfacer las necesidades hoteleras del paciente que visita el establecimiento de salud por razones de diagnóstico o tratamiento y pernocta en este bajo cuidado médico. Actualmente, cuenta con 43 camas indiferenciadas distribuidas en 28 habitaciones (13 habitaciones dobles, 12 habitaciones individuales, 1 Súper Vip, 1 Vip y 1 habitación con 3 camas pediátricas), atendidas por un grupo de 43 trabajadores entre técnicos paramédicos, auxiliares de servicio, auxiliares de servicio, enfermeras y nutricionistas, además de médicos tratantes, quienes se desempeñan en turnos de atención las 24 horas del día.

-Servicio de Pabellón: Unidad compuesta por 3 pabellones quirúrgicos y una sala de parto que puede ser utilizada como 4to pabellón, completamente equipados para desarrollar cirugías de mediana complejidad y especialidad.

-Endoscopia: Servicio de diagnóstico precoz de enfermedades asociadas al trasto digestivo, a través de modalidad diagnóstica (gastroscopia y colonoscopia) y terapéutica (intervención quirúrgica), con un innovador sistema de video de endoscopia digestiva alta que permite observar de forma clara y precisa el esófago, el estómago y el duodeno capturando imágenes fotográficas en el momento. Dentro de esta unidad trabajan 6 personas entre ellos enfermeras, técnicos paramédicos y auxiliares de servicio distribuidos en 2 salas de procedimientos.

Entre los servicios de apoyo, se encuentran:

-Farmacia central: Unidad encargada de evaluar las necesidades de medicamentos y dispositivos para uso médico, considerando el proceso de solicitud de compra, recepción,

almacenamiento y posterior distribución a los distintos servicios de la Clínica, organizado en 2 bodegas de almacenamiento con 7 profesionales y un horario de atención las 24 horas del día (con 4° turno).

-Esterilización: Unidad de apoyo centralizada donde se llevan a cabo los procesos de esterilización de la Clínica, certificando que los productos e insumos utilizados sean estériles, descontaminados de microorganismos patógenos y no patógenos. Esta unidad cuenta con 5 trabajadores (1 enfermera, 3 técnicos paramédicos y 1 auxiliar de servicio), 4 áreas de proceso y 2 equipos de autoclaves para su producción (uno a vapor y uno de baja temperatura).

-Unidad de Urgencias: Servicio de atención de salud rápida, en el campo médico quirúrgico adulto y pediátrico (bajo sistema de llamado), materno infantil, y especialidades médicas, que atiende las 24 horas del día, en modalidad de turnos compuestos por médicos residentes, enfermeras, paramédicos, auxiliares de servicio y especialistas de llamados en casos de ser requeridos.

-Laboratorio Clínico: Servicio de apoyo diagnóstico que ofrece exámenes de laboratorio en las áreas de hematología química, hormonas, serología, microbiología, inmunohematología y prueba molecular para Bordetella Pertussis, incluyendo las etapas: Pre analítica (Solicitud de examen, entrega de indicaciones, ingreso de datos del paciente y exámenes solicitados, toma de muestras en 7 box especializados, transporte, recepción, preparación y distribución de muestras), analítica (procesamiento de las muestras y validación), post analítica (entrega de resultados e información post examen el mismo día de la toma a través de la página web institucional), además de una unidad de medicina Transfusional donde se desarrolla el almacenaje de banco sangre donada.

-Centro Radiológico: Unidad de apoyo diagnóstico en los ámbitos de radiología simple, eco tomografías, scanner y resonancia magnética. Actualmente conformado por 25 trabajadores (9 Secretarías, 3 auxiliares de servicio, 2 técnico paramédico, 8 tecnólogos y 3 Médicos especialistas).

-Centro Médico: Unidad que reúne más de 20 especialidades médicas (destacando Medicina General, Pediatría, Ginecología, Dermatología, Cirugía, Neurología,

Oftalmología y Traumatología) distribuidas en 36 box de atención (32 médicos, 3 de procedimientos y 1 Vacunatorio) con un aproximado de 80 profesionales (84% médicos).

-Además de call center para la reserva de horas o consultas y un sistema de venta de bono electrónico en el mesón de atención del CEM.

-Vacunatorio: Encargado de administrar las vacunas que no se incluyen en el Programa Nacional de Inmunizaciones (PNI) del Ministerio de Salud, pero que son igualmente necesarias y seguras para la protección de la salud.

-Sala de procedimiento: Unidad de apoyo transversal, donde se realizan procedimientos provenientes de urgencia, tratamientos post quirúrgicos, inyecciones intramusculares u otras lesiones, compuesto por un staff permanente de enfermeras y paramédicos.

-Cirugía Menor Ambulatoria: Unidad que permite la intervención de Cirugías de menor complejidad, principalmente de los guarismo del 1 al 4, entre ellas, biopsia de piel y/mucosa por curetaje o sección tangencial c/s electro por 1 sesión, extirpación, reparación o biopsia, total o parcial de lesiones benignas cutáneas por excisión, cabeza, cuello y genitales de 4 y hasta 6 lesiones, vaciamiento y curetaje quirúrgico de lesiones quísticas o abscesos y onicectomía total o parcial, con disposición preferencial para los médicos de CEM.

2.2. VISIÓN

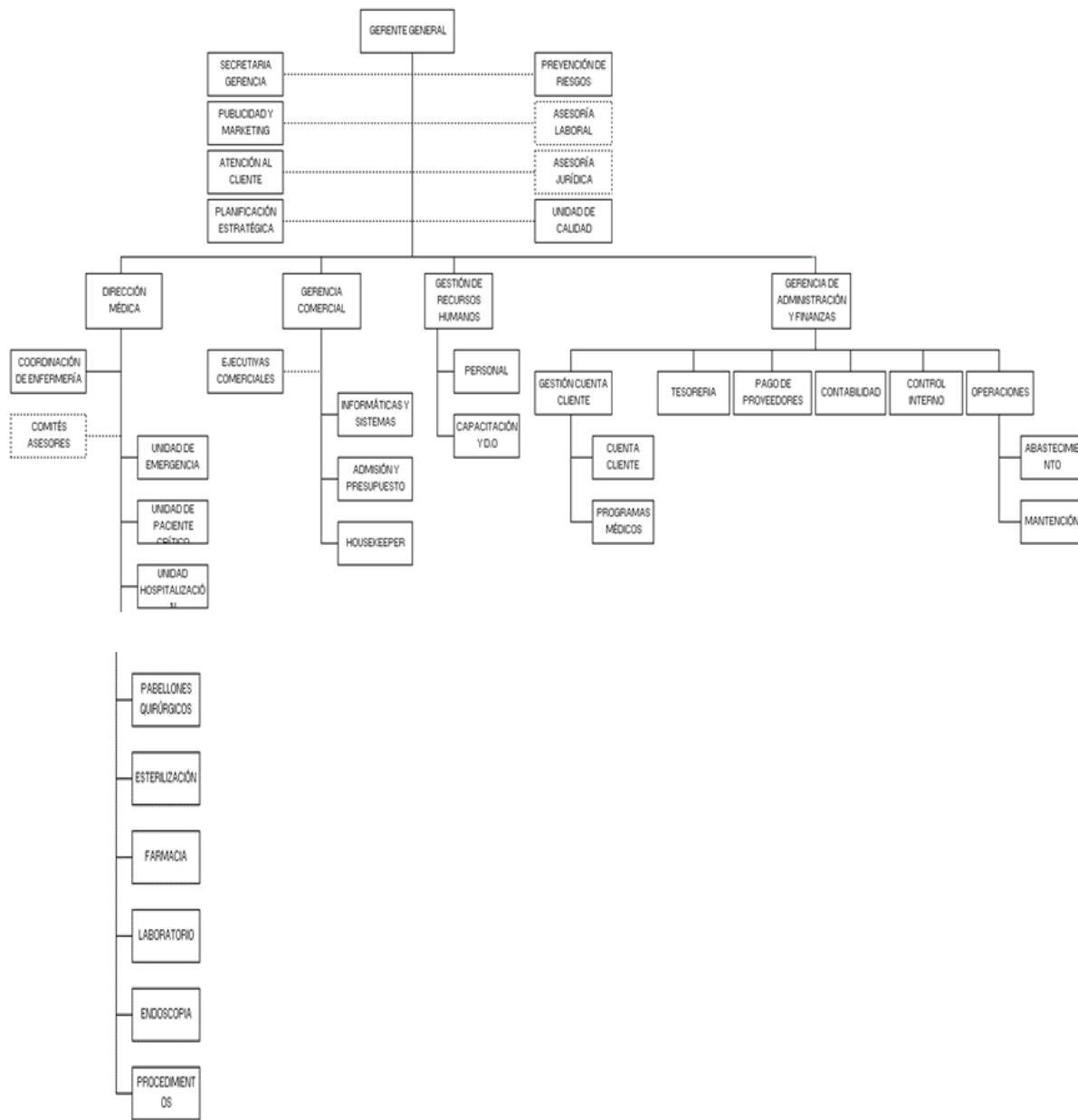
Ser un referente de salud integral líder en la región, con los mejores profesionales y un equipo humano motivado y capacitado para entregar una atención de salud de excelencia.

2.3. MISIÓN

Somos una institución de salud que está orientada a entregar una atención médica integral, con el propósito de satisfacer las necesidades de salud de los habitantes de la Provincia de Ñuble, en un marco de seguridad y calidad continua, acorde a los avances de la medicina moderna, considerando a nuestro cliente como el centro y motivo de nuestro quehacer, promoviendo la capacitación del personal, el trabajo en equipo y la eficiente administración de los recursos.

2.4. ORGANIGRAMA

Figura 1 Organigrama clínica Chillán



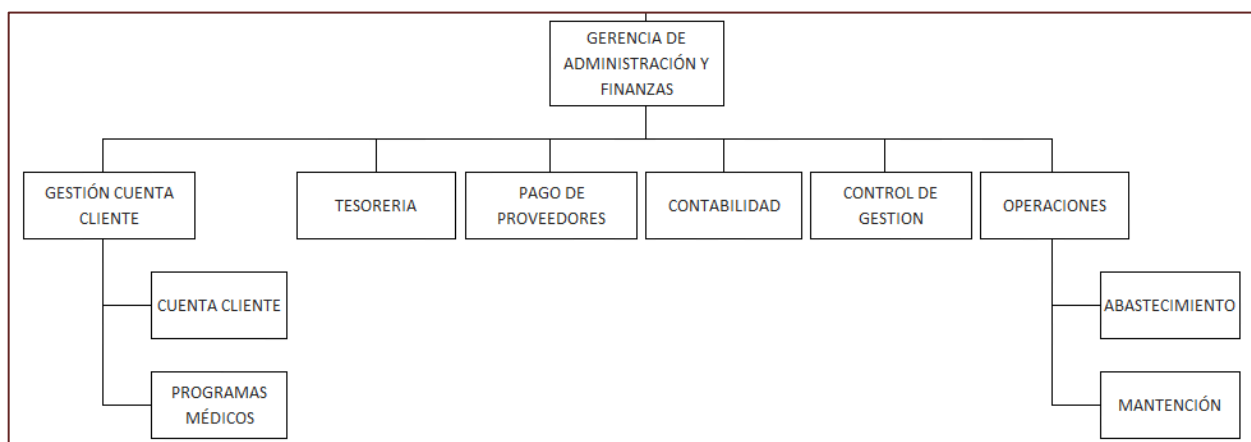
Fuente: Área Comercial Clínica Chillán

2.5 Descripción Departamento Administración y Finanzas

El departamento de Administración y Finanzas se encarga del manejo de los recursos económicos y financieros de la empresa, obtención de recursos financieros tanto internos como externos necesarios para alcanzar los objetivos y metas en la organización, sus principales funciones son de financiamiento, crédito y cobranza, pago de impuestos, pago de obligaciones, disponibilidad de los recursos necesarios para casos de emergencia

El departamento se encuentra a cargo del gerente de Administración y Finanzas don Carlos Duhalde, el cual depende jerárquicamente del gerente general de Clínica Chillán. Las unidades dependientes de la gerencia de Administración y Finanzas son Gestión cuenta cliente; Tesorería; Pago de Proveedores; Contabilidad; Control de gestión y Operaciones.

Figura 3: Extracto organigrama Clínica Chillán donde se muestra solo el departamento de administración y finanzas.



Fuente: Área Comercial clínica Chillán

2.5.1. Descripción Área de Tesorería

El departamento de tesorería se encarga del cumplimiento de actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos en la empresa, adecuada y correcta distribución, de éstos y la supervisión del proceso de caja.

Actualmente el equipo de tesorería está compuesto por el Tesorero, el cual depende jerárquicamente del Gerente de Administración y Finanzas. A cargo del tesorero se encuentra el recaudador, la supervisora de cajas y una administrativa de tesorería.

Los ingresos en efectivo y documentos que recauda Tesorería son aquellos provenientes de las unidades de servicio de clínica Chillán. Los procesos de venta son similares para las unidades de imagenología, laboratorio, urgencia y anatomía patológica. Los ingresos corresponden a la venta de bonos electrónicos con sistema Imed y de los pagos de atenciones particulares, por éstas atenciones se emite una boleta de ventas y servicios. El sistema imed ofrece una plataforma en la cual se trabaja en línea con los financiadores en salud (ISAPRES o FONASA) donde se conecta al sistema, para valorizar y autorizar el bono electrónico en salud, se enlaza con las empresas de seguros, para quien tenga seguro complementario de salud, se emite el bono electrónico y se informa el copago que el paciente beneficiario debe cubrir en efectivo o tarjetas comerciales y o transferencias. Cada recepcionista a través del sistema realiza las siguientes funciones:

- Proceso de venta: que comprende la venta, anulación y copia del bono.
- Proceso de caja: donde se realiza la apertura de la caja, cuadratura de caja y reporte.
- Impresión de listados.

En los servicios de endoscopia y procedimientos de enfermería el proceso de venta es diferente, se reciben los pagos de boletas correspondientes al pago de insumos médicos y sala de procedimiento. Además de los bonos físicos solicitados en FONASA o DIPRECA (Dirección de Previsión de Carabineros de Chile)

Las unidades de Admisión y Urgencia son las encargadas de recibir a los pacientes que serán intervenidos quirúrgicamente en la Clínica. Estos ingresos son de dos tipos:

-Programados: se refiere al ingreso de pacientes que cuentan con fecha y hora para ser intervenidos, y por lo general ya cuentan con presupuestos y están en conocimiento de los requisitos de ingreso a la Clínica.

-No programados: generalmente son pacientes que consultan en urgencias y el médico tratante determina que debe internarse en el momento.

Estos dos servicios reciben el pago en efectivo de boletas, bonos de atención PAD³ y el resto de la documentación requerida para ingresar a la Clínica. La que debe rendirse a Cobranzas.

El proceso de caja comienza en recaudación, cada coordinadora de unidad entrega las cajas cuadradas del día, el recaudador revisa el efectivo y entrega documentación a las administrativas de tesorería, las cuales revisan bonos y boletas, realizan el cierre de sucursales, realizan la contabilización de la centralización del devengamiento y pago de cada caja y la contabilización de los depósitos

Otras tareas que se realizan en la unidad de Tesorería son las relacionadas con la empresa Inmobiliaria Collín, la cual es parte del holding, la actividad consiste en el cobro del arriendo de box y cobranza de morosidad. El tesorero genera nómina de arriendos pendientes, la supervisora y recaudador envía factura del mes y confecciona cartas de cobranza, luego son contabilizados los pagos de los arriendos.

Las tareas que se relacionan con las dos empresas administradoras, Clínica Chillán S.A y Sociedad Radiológica Chillán S.A son:

- Contabilización de TRANSBANK: Cuando son abonados por TRANSBANK, los montos por las ventas canceladas con tarjetas bancarias, se genera un archivo y se revisan los abonos para luego contabilizar el abono y se rebajan los montos del sistema contable.
- Contabilización de Seguros Imed: se genera un archivo y se revisan los abonos por seguro complementario provenientes de Imed para luego contabilizar.
- Rebaja de copagos Imed: consiste en contabilizar copagos provenientes de las cajas de centro médico para luego cancelar prestaciones de copago a los médicos.
- Revisión de cuentas pendientes: se genera un archivo y revisan abonos, se realiza Informe de seguimiento cuentas pendientes y se revisan para luego realizar la contabilización de devoluciones a pacientes.

³ El Pago Asociado a un Diagnóstico (PAD) es una lista que informa el valor fijo que tendrá que pagar un afiliado al Fondo Nacional de Salud (FONASA) que se someterá a uno de los 62 procedimientos médicos y quirúrgicos incluidos en este beneficio.

Las actividades que comprenden a las tres empresas son la conciliación de ingresos al libro banco, la entrega de valores a Empresa Prosegur la cual se realizan los días martes y jueves, actividad que está regida por un contrato, cada visita tiene un costo de una 1 UF más IVA. Además de mantener sencillo para cada unidad que lo solicite.

Las áreas clínicas mencionadas en esta investigación dependen jerárquicamente del área Comercial y la relación con el departamento de tesorería es limitada.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS, EVALUACIÓN Y OBSERVACIONES

A través de la investigación y observación se ha obtenido la información necesaria para realizar el levantamiento de información en donde se completa el formulario de Levantamiento de Procedimiento, *ver anexo 1*, el cual consiste en una ficha que ofrece un esquema para inventariar secuencialmente cada procedimiento de acuerdo a su evaluación particular y se describen paso a paso las actividades que comprenden la realización de un procedimiento identificado.

Es aplicado un cuestionario, *ver tabla N°3 en Anexo 2*, para la evaluación de los componentes del control interno y así comprobar los controles que se efectúan. Las columnas permitirán identificar si existe el diseño o no un diseño de control, las preguntas son cerradas y procuran obtener respuestas rápidas (SI) (NO) y (N/A). Estas respuestas permiten obtener un conocimiento proporcionado de parte del responsable del diseño de los controles.

Resultados aplicación del Cuestionario a Tesorero de Clínica Chillán.

Evaluación

Entorno de control

- El departamento no cuenta con un Código de ética que establezca los valores éticos y de la conducta que se espera en los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades.

- El entorno de control influye en el desarrollo de las operaciones, se observa que el departamento no cuenta con una visión establecida, objetivos definidos y como disminuir los riesgos.
- Este componente también evalúa el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general, se observa que el departamento no posee mecanismos para evaluar el sistema y que la supervisión no se efectúa de manera eficiente.

Evaluación de Riesgos

- La evaluación de riesgos permite el logro de objetivos y como determinar la mejora de los riesgos, se identifican los riesgos pero no se encuentran especificados los objetivos globales para minimizarlos.

Actividades de control

- Las actividades de control son realizadas por el personal de la organización para cumplir diariamente sus tareas asignadas las cuales se expresan en políticas y procesos, el departamento cuenta con políticas establecidas pero no existen procedimientos que permitan implementar las políticas para el control detectivo, preventivo y correctivo.

Información y comunicación

- En general existen controles de aplicación sobre los sistemas de información

Monitoreo de Actividades

- La función de controlar se ve afectada ya que en algunas actividades no se realiza una comparación de información entregada por los funcionarios y el sistema informático
- No existe un sistema de control interno que permita identificar los controles débiles, insuficientes o innecesarios. Por lo tanto tampoco hay un encargado que ejecute las evaluaciones de supervisión y seguimiento de los sistemas de control.

3.1 Análisis descriptivo del proceso de revisión de cajas

El proceso de revisión de cajas comienza cuando cada coordinadora de unidad entrega en recaudación toda la documentación del turno y el dinero en efectivo al recaudador. Esto

es entregado con un desfase de un día. El recaudador solo revisa el sobre con el efectivo para su posterior depósito. Cada administrativa de tesorería revisa las cajas según la unidad que les corresponda. Una vez revisadas y corregidos los errores se cierra la caja del día y se contabiliza la centralización del devengamiento y pago. El proceso para las unidades de Imagenología, Laboratorio, Procedimientos y Urgencia son similares por eso se evalúan en una sola tabla.

En las siguientes tablas se observa la secuencia de los procedimientos utilizados en el proceso de cajas.

Tabla 4: Resultados del levantamiento de información revisión de cajas unidad de Imagenología, Laboratorio, Procedimientos y Urgencia.

Nombre del Procedimiento	Unidad
Proceso REVISIÓN CAJA	TESORERÍA

Descripción	Es la revisión de documentación de las ventas de servicios que generan terceros en efectivo u otros documentos.
Objetivo	Contabilizar centralización de devengamiento y pago de las cajas por unidad.
Alcance	El procedimiento aplica a la unidad de IMAGENOLOGIA – LABORATORIO- URGENCIA-PROCEDIMIENTOS
Periodicidad	Diariamente

N°	Responsables	Actividad	Documentos o procesos virtuales que intervienen
1	Recaudador	Recibe caja con efectivo y cheques, y documentación. Provenientes de cada unidad.	<i>Boletas de ventas y servicios</i> <i>Bonos</i>
		Confecciona depósito del efectivo	<i>Papeleta del depósitos</i>

2	Recaudador		
3	Administrativa	Realiza documental Procedimiento Imagenología	Análisis caja de e <i>Bonos</i>
3	Supervisora de cajas	Realiza documental Urgencia y laboratorio	Análisis caja de <i>Bonos</i>
4	Administrativa	Confeciona depósito por cheque al día. Cheques en cartera se entregan a tesorero	<i>Papeleta depósito</i>
5	Administrativa / Supervisora de caja	Separa bono original de copia.	<i>Bono electrónico Imed y Bonos físicos con orden médica</i>
6	Administrativa / Supervisora de caja	Revisa montos y folio de Boletas de Ventas y servicios	<i>Boletas de ventas y servicios exentas y afectas</i>
7	Administrativa / Supervisora	Revisa folio de bonos y que se encuentren pagados en el sistema	<i>Bonos</i>
8	Administrativa / Supervisora	Corregir errores en boletas y bonos. Pagar bonos en sistema cuando son enviados impagos.	<i>Revisión en sistema Cliniwin</i>

9	Administrativa / Supervisora	Bonos originales revisados se entregan a facturación	<i>Bonos</i>
10	Administrativa / Supervisora	Cierre de sucursales	
11	Administrativa / Supervisora	Contabilización Centralización devenga miento	
12	Administrativa / Supervisora	Contabilización Centralización pago	<i>Depósito bancario</i>

Fuente: elaboración propia

Observaciones:

- El recaudador solo revisa el efectivo, ya que los cheques vienen adjuntos en el bono dentro de la documentación, por lo que la administrativa debe realizar el depósito una vez revisada la documentación. Existe el riesgo de pérdida de cheque, y que un cheque al día no sea depositado oportunamente.
- Si se presenta una diferencia de caja, solo se verifica al revisar la documentación por lo cual si hay un sobrante o faltante de caja se debe solucionar con la coordinadora de unidad, en ocasiones el depósito ya ha sido realizado en recaudación por el monto antes recibido y solo comparado por la hoja resumen de la transacción de caja. Lo que produce una descoordinación y falta de información.
- En las cajas de urgencias y laboratorio se presentan errores en la digitación de folios de bonos y boletas. Esta situación provoca una pérdida de tiempo para administración ya que hay que darle más tiempo a la corrección de folios.
- En las cajas de urgencias e imagenología se presentan errores en el ingreso de las boletas de ventas y servicios, cuando son por ventas exentas son ingresadas como afectas o viceversa. El riesgo que presenta este proceso que si las boletas no son

corregidas la información contable se ve afectada por una mala contabilización del IVA.

- En las cajas de urgencias las prefacturas presentan duplicidad de cobros en los insumos. Presenta un riesgo porque el cajero puede estar haciendo cobros que no corresponden para beneficio propio.
- En ocasiones las recepcionistas olvidan cancelar los bonos en el programa pero si son enviados físicamente en las cajas. Riesgo de cajas descuadradas.
- En ocasiones no son enviadas boletas de ventas y servicios por atenciones realizadas en la documentación de la caja. Riesgo de extravío de documentación o mal uso de éstas.
- Las cajas de procedimientos en ocasiones son retiradas por el recaudador, la administrativa también las retira cuando hay demora por parte de éste. Riesgo de protección física del efectivo y documentación.
- Existen procedimientos establecidos para realizar ciertas actividades pero no están escritos como manuales de procedimientos
- Hay actividades que no tienen procedimientos claramente establecidos como por ejemplo, el aplicar descuentos de personal y convenios. Riesgo de que se provoque un sobrante o faltante de caja.

En la unidad de Endoscopia el proceso de caja consiste recibir el efectivo por las ventas con boletas de ventas y servicios por pagos de insumos y atenciones particulares, ya que los bonos físicos por la atención vienen comprados desde la entidad pagadora en convenio (ISAPRE-FONASA-DIPRECA) según corresponda, ya que son programas médicos establecidos. La particularidad de este proceso y que lo diferencia de los demás es que el paciente antes de realizarse el examen debe hacer un abono cuando solicita su hora de atención. Estos abonos son registrados en una planilla Excel por la recepcionista, información al alcance en el intranet de la clínica, cuando es entregada la caja viene adjunto a toda la documentación la planilla, los comprobantes de abono y los bonos físicos recibidos.

Tabla 5: Resultados del levantamiento de procedimientos revisión de cajas unidad de Endoscopia

Nombre del Procedimiento	Unidad
Proceso revisión de cajas ENDOSCOPIA	TESORERÍA

Descripción	Es la recepción de efectivo y documentos de abono Pacientes provenientes de la unidad de Endoscopia.
Objetivo	Recibir e ingresar al sistema de contabilidad de la Clínica los ingresos provenientes de la unidad de endoscopia, revisar la documentación y los pagos efectuados por terceros para luego ser contabilizados. Archivar los comprobantes de abono y realizar depósito del efectivo.
Alcance	El procedimiento aplica a la unidad de ENDOSCOPIA
Periodicidad	Diariamente

N°	Responsable	Actividad	Documentos o procesos virtuales que intervienen
1	Recaudador	Retira efectivo y documentos en unidad de endoscopia	<i>Bonos y boletas de ventas y servicios</i>
2	Administrativa	Retira documentación de la caja en recaudación o en la unidad	<i>Bonos y boletas de ventas y servicios</i>
3	Administrativa	Archiva comprobante de abonos	<i>Comprobante abono prestaciones selectivas</i>
4	Administrativa	Realiza análisis documental	<i>Bonos y boletas de ventas y servicios</i>
		Revisa folio y monto	<i>Bonos Físicos</i>

5	Administrativa	de bono y boletas	<i>Boletas de ventas y servicios</i>
6	Administrativa	Bonos revisados se entregan a facturación	<i>Bonos físicos</i>
7	Administrativa	Boletas de ventas y servicios se conservan y se busca el comprobante de abono correspondiente a la atención	<i>Planilla Excel en carpeta Davich</i>
8	Administrativa	Adjunta comprobante de abono a boleta de venta	<i>Comprobante de abono Boleta de ventas y servicios</i>
9	Administrativa	Coteja monto total de la planilla con el total de la caja.	<i>Planilla Excel</i>
10	Administrativa	Confeciona papeleta de depósito bancario	<i>Papeleta depósito</i>
11	Administrativa	Realiza cierre de sucursal	<i>Programa Cajas</i>
12	Administrativa	Contabiliza Centraliza devengamiento	<i>Programa ContaWin</i>
13	Administrativa	Contabiliza Centraliza pago	<i>Comprobante de depósito</i>

Fuente: elaboración propia

Observaciones:

- En esta unidad el recaudador debe ir a retirar las cajas

- Existe demora en el retiro de las cajas. En periodos de cierre de mes la administrativa debe ir a retirar documentación de las cajas para obtenerlas con mayor rapidez.
- En ocasiones no se han pagados los bonos en el sistema de caja. El riesgo que se presenta es la pérdida del bono y que no pueda ser facturado en el período que le corresponde.
- La administrativa realiza los depósitos una vez revisada la caja, se juntan las ventas de hasta 5 días para realizar papeleta del depósito y se lleva al recaudador, el cual se demora en depositar, lo que produce un retraso en la centralización de pagos.
- No se encuentran definidos controles a los riesgos

Anatomía Patológica, realiza venta de bonos electrónicos y atenciones particulares con boletas de ventas y servicios y también recibe bonos físicos. Es la única unidad que no se encuentra incluida por sistema de centralización.

Tabla 6: Resultados del levantamiento de procedimientos revisión de cajas unidad de Anatomía Patológica

Nombre del Procedimiento	Unidad
Proceso revisión de cajas ANATOMÍA PATOLÓGICA	TESORERÍA

Descripción	Es la recepción de la documentación proveniente de la unidad de Anatomía Patológica
Objetivo	Recibir e ingresar al sistema de contabilidad de la clínica en forma manual los copagos y boletas provenientes de la unidad de Anatomía Patológica, revisar la documentación y contabilizar el pago a través del depósito bancario.
Alcance	El procedimiento aplica a la unidad de ANATOMÍA PATOLÓGICA

Periodicidad	Diariamente
--------------	-------------

N°	Responsable	Actividad	Documento utilizados o procesos virtuales que intervienen
1	Recaudador	Retira efectivo y documentos en unidad de endoscopia	<i>Bonos</i> <i>Boletas de ventas y servicios</i>
2	Administrativa	Retira documentación de la caja en recaudación	<i>Bonos</i> <i>Boletas de ventas y servicios</i>
3	Administrativa	Realiza análisis documental	<i>Bono Imed</i> <i>Bono físico</i> <i>Boletas de venta y servicio</i>
4	Administrativa	Revisa folio y monto de bonos y boletas de ventas y servicios	<i>Bonos</i> <i>Boletas de ventas y servicios</i>
5	Administrativa	Separa Bonos originales de copias.	<i>Bonos</i>
6	Administrativa	Boletas de ventas y servicios se adjuntan a copia de bonos se conservan para contabilización	<i>Boletas de ventas y servicios</i>
7	Administrativa	Bonos originales se entregan a facturación	<i>Bonos Imed y físicos</i>

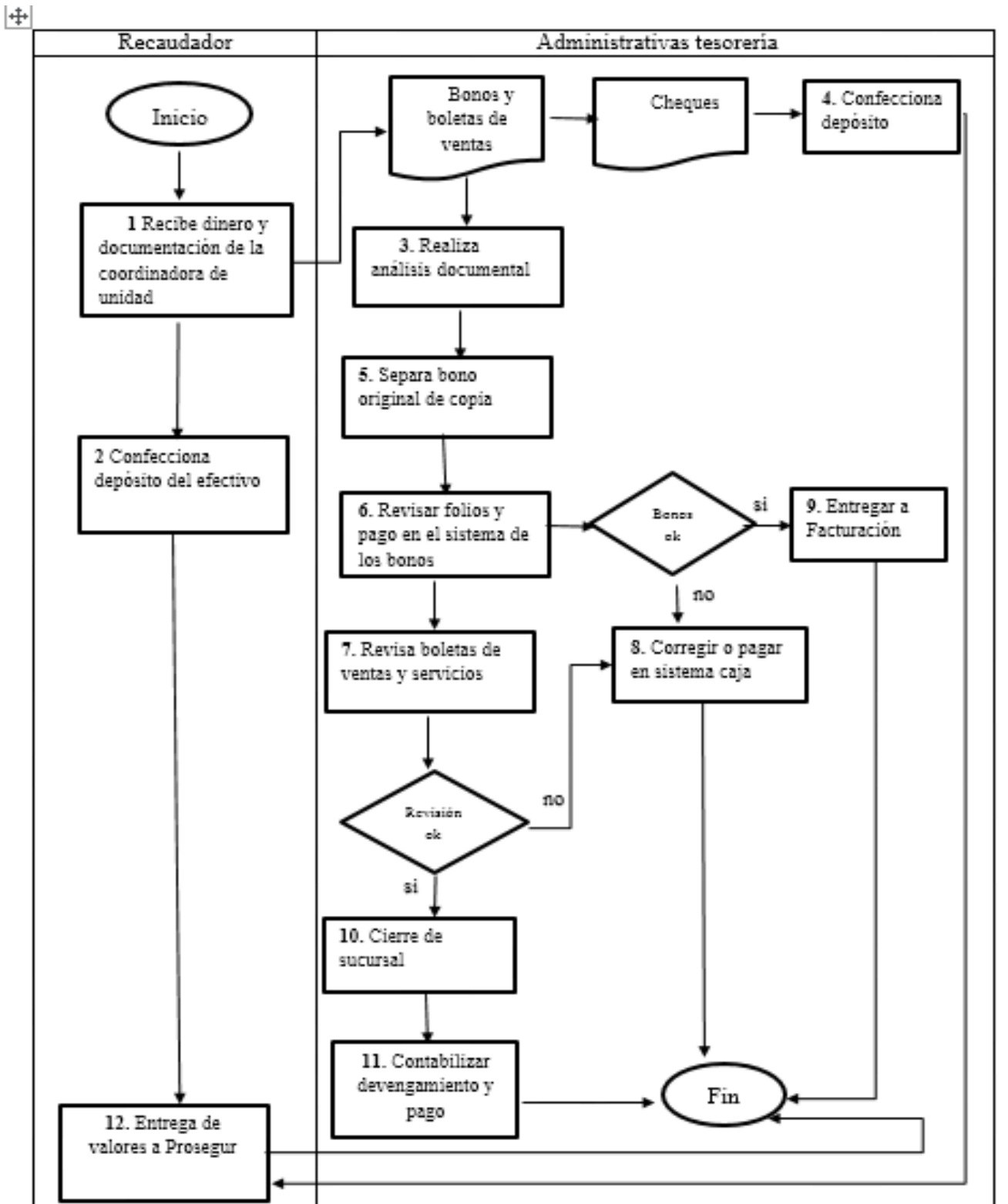
8	Administrativa	Revisa rendición de caja	<i>Hoja resumen</i>
9	Administrativa	Contabiliza copago y boletas de ventas y servicios	<i>Depósito bancario</i>

Fuente: elaboración propia

Observaciones:

- En esta unidad el recaudador debe ir a buscar las cajas
- En esta unidad la contabilización de los copagos se hace manual, es la única unidad que no está por sistema.
- Se contabiliza una vez que se tenga el depósito.
- Las cajas son retiradas después de varios días
- Existe falta de información con las recepcionistas
- Existe una falta de control con los bonos que se reciben. Al no estar por sistema de centralización la unidad, existe el riesgo para identificar errores en la contabilización.

Figura 4: Evaluación General Revisión de cajas



Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Resultados del levantamiento de procedimientos Arriendo Inmobiliaria

Nombre del Procedimiento	Unidad
Proceso de cajas ARRIENDOS INMOBILIARIA	TESORERIA

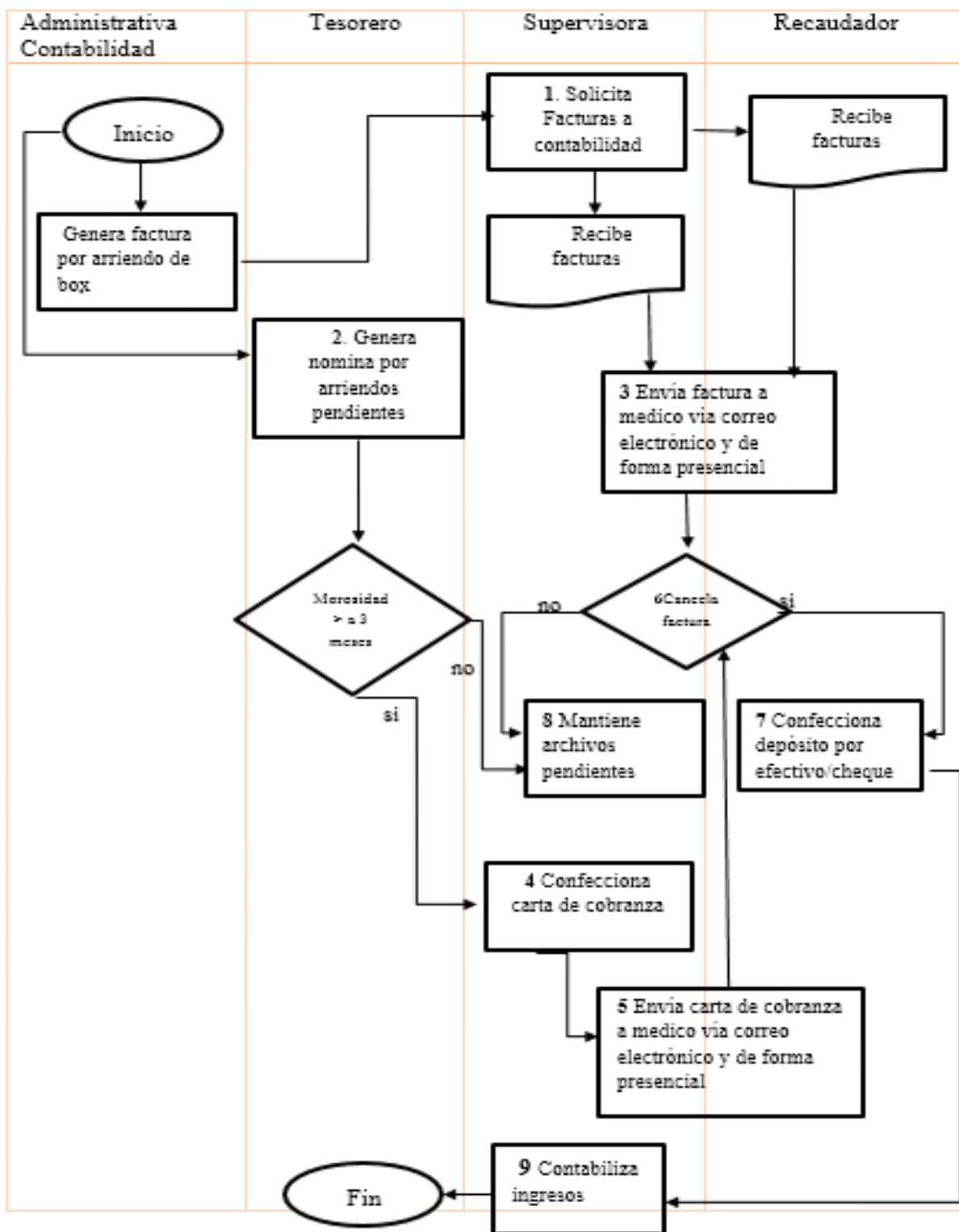
Descripción	Es el recibo de los pagos de arriendos de BOX médicos en dependencias de Clínica Chillán.
Objetivo	Recibir e ingresar al sistema los pagos correspondientes al arriendo de Box.
Alcance	El procedimiento aplica a la unidad de TESORERIA
Periodicidad	Mensualmente

N°	Responsable	Actividad	Documentos utilizados y procesos virtuales que intervienen
1	Supervisora	Solicita facturas a Contabilidad	<i>Factura</i>
2	Tesorero	Genera nómina de arriendos pendientes	<i>Nómina</i>
3	Supervisora	Envía facturas vía correo electrónico	<i>Factura</i> <i>Envío de correos electrónicos</i>
3	Recaudador	Entrega facturas de forma presencial	<i>Factura</i>
		Confecciona cartas	<i>Carta de cobranza</i>

4	Supervisora	de cobranza	
5	Supervisora	Envía carta de cobranza vía correo electrónico	<i>Carta de cobranza</i>
5	Recaudador	Envía carta de cobranza de forma presencial	<i>Carta de cobranza</i>
6	Supervisora y Recaudador	Recaudan pagos de arriendo	<i>Efectivo</i> <i>Cheque</i> <i>Transferencia electrónica</i>
7	Supervisora Recaudador	Confecciona depósitos	<i>Depósito bancario</i>
8	Supervisora	Mantiene archivos pendientes	<i>Planilla</i>
9	Supervisora	Contabiliza ingresos	<i>Sistema ContaWin</i>

Fuente: elaboración propia

Figura 5: Evaluación Arriendo Inmobiliaria



Fuente: Elaboración propia

Observaciones:

- Se provoca una duplicidad de funciones
- No existe un control en la entrega de facturas
- Existe un riesgo en el ciclo de Tesorería en cuanto a asegurar la entrada del efectivo por parte del empleado para no ser desviado a otro fines mientras dura el lapso de morosidad de tres meses.
- No se cumple el principio básico del control Interno, en que una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.

Tabla 8: Resultados del levantamiento de procedimientos Contabilización Transbank

Nombre del Procedimiento		Unidad
Proceso de caja CONTABILIZACION TRANSBANK		TESORERÍA
Descripción	Son los abonos que realiza TRANSBANK ⁴ en la cuenta bancaria asociadas al holding de clínica Chillán por pagos realizados por terceros con Tarjetas de crédito o tarjetas de débito.	
Objetivo	Contabilizar los abonos y rebajar pagos realizados con tarjetas de crédito y débito.	
Alcance	El procedimiento aplica a la unidad de TESORERIA	
Periodicidad	semanalmente	

Nº	Responsable	Actividad	Documentos utilizados y procesos virtuales
1	Tesorero	Confeciona planilla con liquidación de abonos	www.transbank.cl
2	Administrativo	Contabiliza planilla como Comprobante de traspaso	<i>Comprobante de traspaso</i>

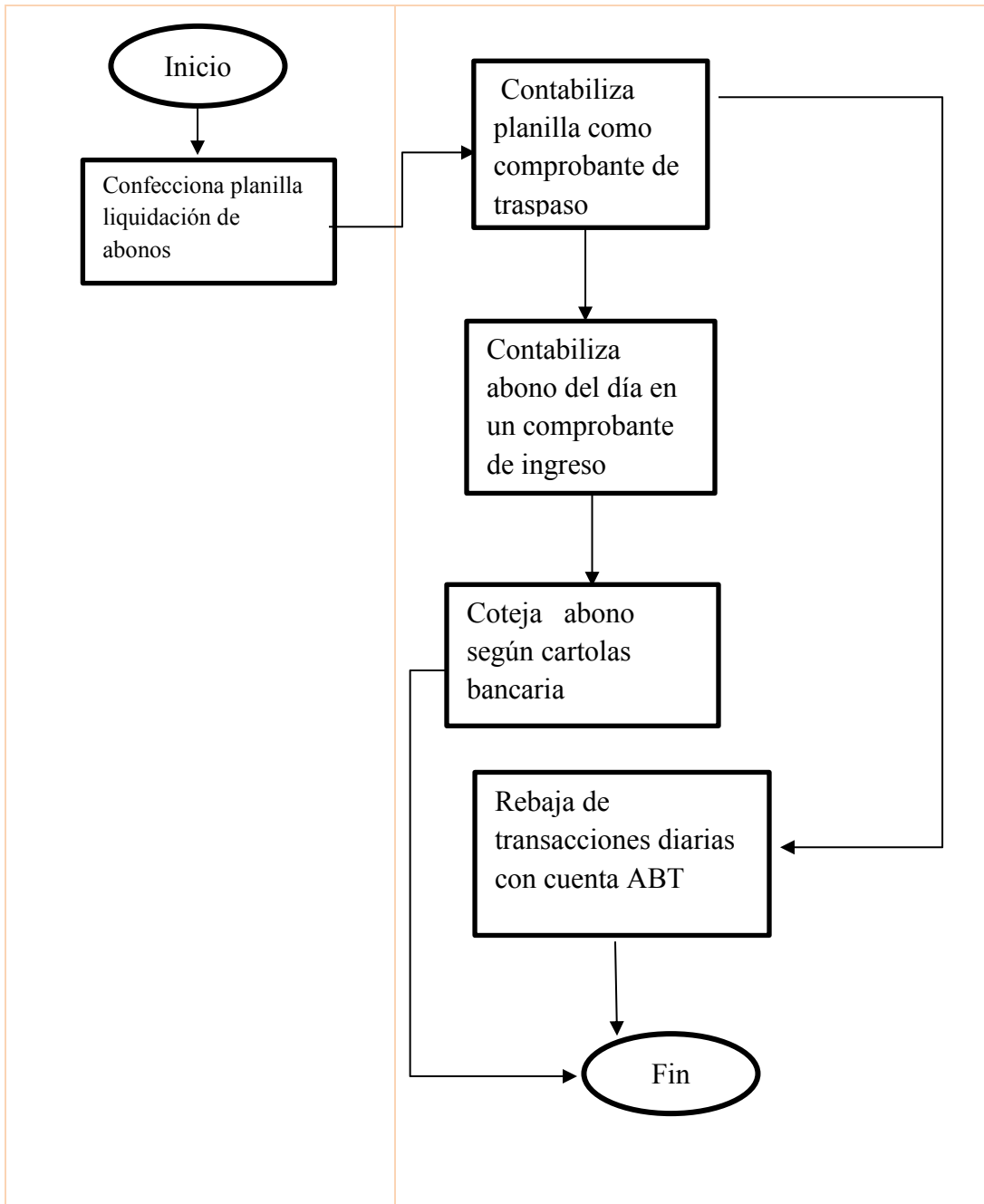
⁴ Empresa Chilena encargada de la administración de las tarjetas de crédito y débito bancarias del país.

3	Administrativo	Contabiliza el abono del día	<i>Comprobante de ingreso</i>
4	Administrativo	Coteja abono en la cartolas bancaria	<i>Cartolas bancaria</i>
5	Administrativo	Rebaja de transacciones diarias	<i>Comprobante de traspaso</i>

Fuente: elaboración propia

Figura 6: Evaluación Contabilización Transbank

Tesorero	Administrativa Tesorería
-----------------	---------------------------------



Fuente: elaboración propia

Observaciones:

- Existen procedimientos establecidos para realizar ciertas actividades pero no están escritos como manuales de procedimientos
- Las actividades no tienen controles establecidos
- Hay actividades que no tienen procedimientos claramente establecidos como por ejemplo, la rebaja de las tarjetas, ya que existen montos acumulados que no se han

podido rebajar. Riesgo diferencia en la cuadratura que quedan contabilizadas como cuentas por pagar.

Tabla 9: Resultados del levantamiento de procedimientos Contabilización seguros Imed

Nombre del Procedimiento	Unidad
Proceso de cajas CONTABILIZACION SEGUROS ⁵ IMED	TESORERIA

Descripción	Son los abonos que realiza Imed por el seguro complementario descontado del copago cuando se vende un bono electrónico a un beneficiario con seguro subsidiado por una Compañía de Seguros.
Objetivo	Revisar abonos y Contabilización de seguros
Alcance	El procedimiento aplica a la unidad de TESORERIA
Periodicidad	semanalmente

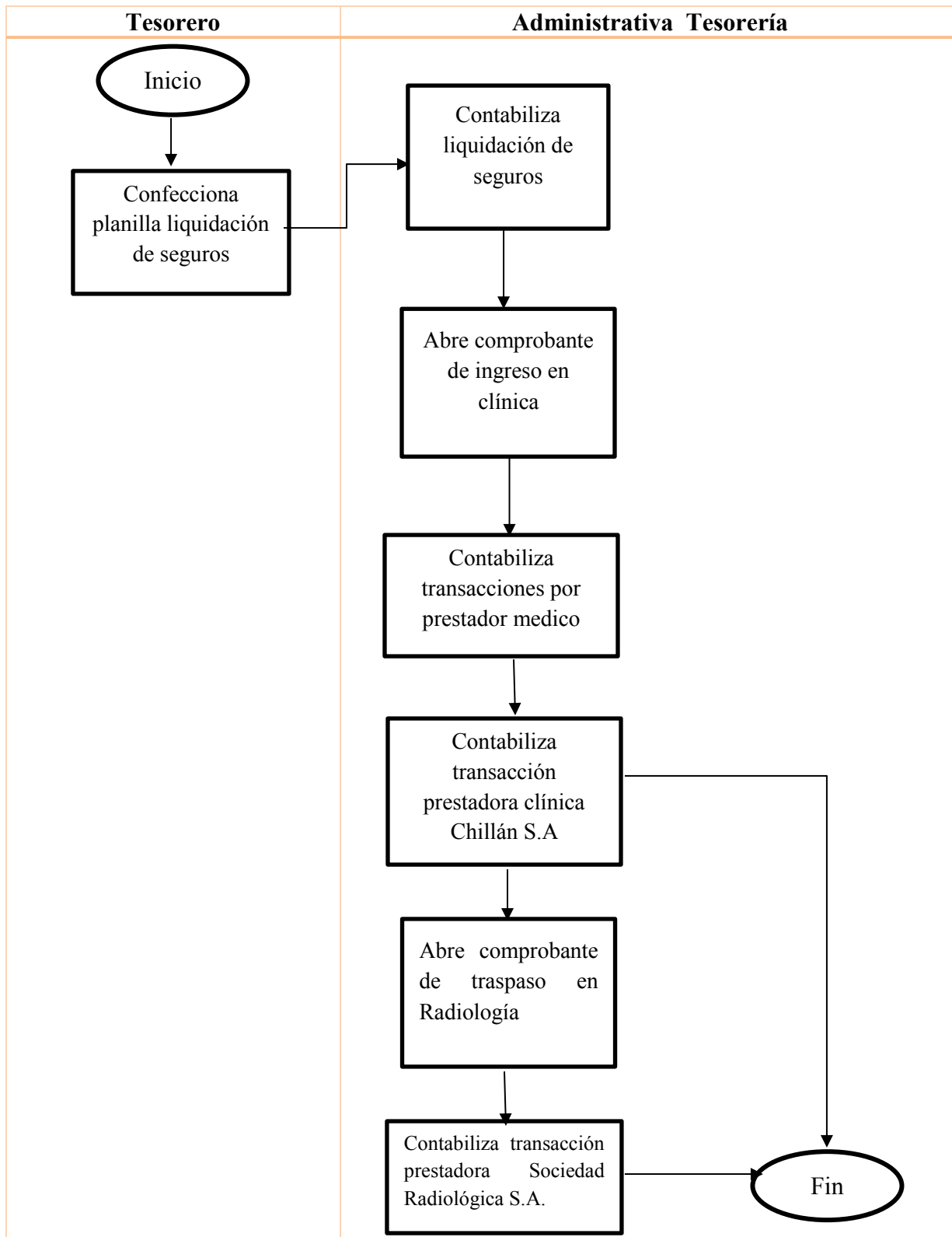
N°	Responsables	Actividad	Documentos utilizados o procesos virtuales
1	Tesorero administrativa /	Confecciona planilla con datos obtenidos en página de www.imed.cl	www.imed.cl
2	Administrativa	Abre comprobante de ingreso en clínica	<i>Comprobante de Ingreso</i>
3	Administrativa	Contabiliza liquidación de seguros	<i>Comprobante de ingreso Hoja 1 liquidación</i>
4	Administrativa	Contabiliza transacciones	<i>Hoja 2 resumen transacciones por prestador</i>

⁵ Los seguros complementarios son los gastos de salud no cubiertos por ISAPRE O FONASA. El paciente al momento de pagar una prestación (con sistema I-med) se reembolsa en línea lo bonificado por el seguro.

5	Administrativa	Contabiliza transacciones prestador Clínica S.A.	<i>Hoja 2 resumen transacciones por prestador</i>
6	Administrativa	Abre comprobante de traspaso en Radiología	<i>Comprobante de traspaso</i>
7	Administrativa	Contabiliza transacciones prestador RX	<i>Hoja 4 detalle de transacciones</i>

Fuente: elaboración propia

Figura 7: Evaluación contabilización seguros Imed



Fuente: elaboración propia

- Existen procedimientos establecidos para realizar ciertas actividades pero no están escritos como manuales de procedimientos

Tabla 10: Resultados del levantamiento de procedimientos Contabilización Honorarios Médicos Cobranza

Nombre del Procedimiento	Unidad
Honorarios Médicos Cobranza	TESORERÍA

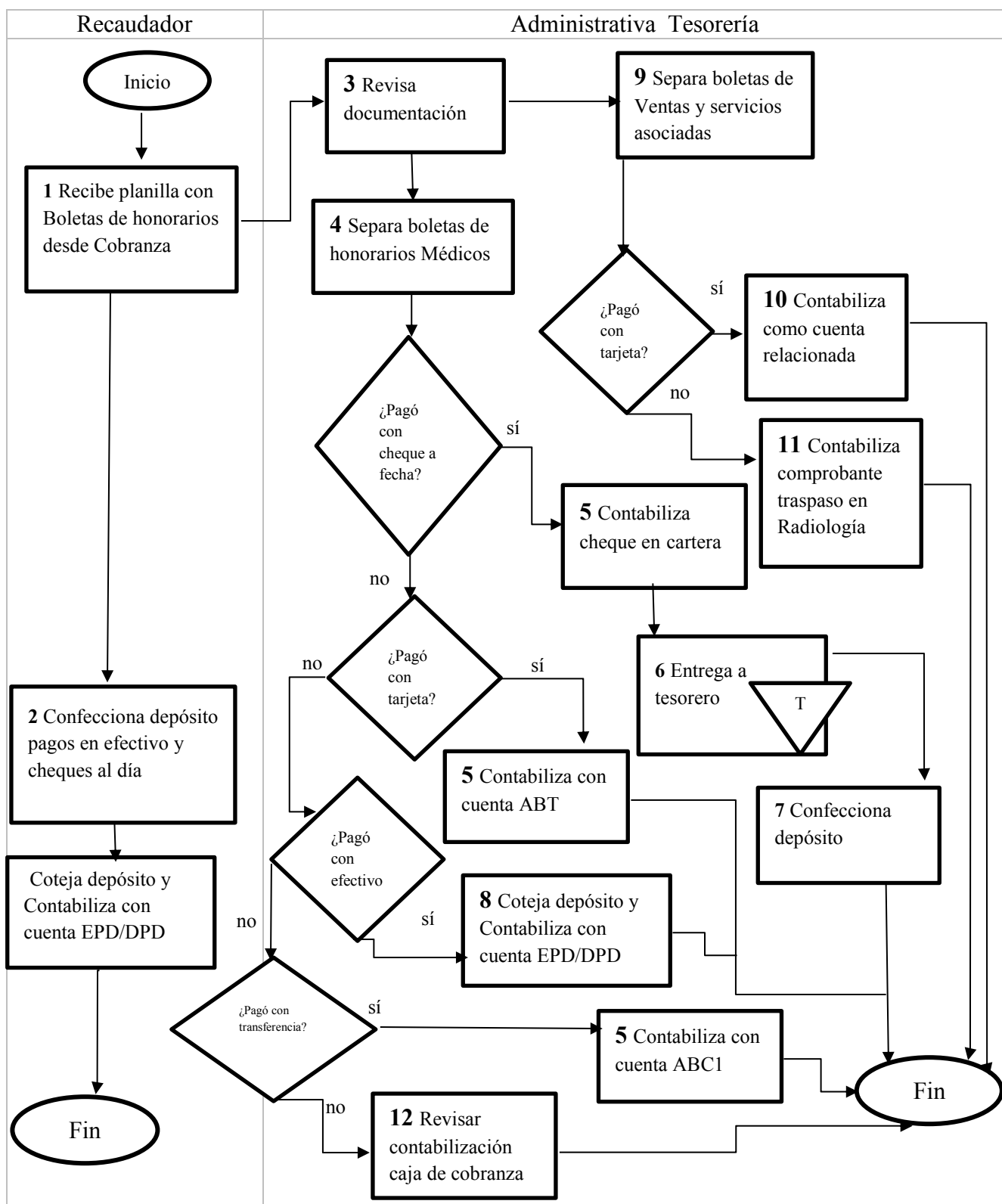
Descripción	Es la contabilización de la cobranza de los honorarios de los profesionales médicos y paramédicos que efectúan prestaciones al paciente distinto a los relacionados en una operación quirúrgica.
Objetivo	Contabilizar pago de honorarios para luego cancelar los servicios prestados al profesional médico.
Alcance	El procedimiento aplica a la unidad de TESORERÍA
Periodicidad	Semanalmente

N°	Responsable	Actividad	Documentos utilizados y procesos virtuales
1	Recaudador	Retira documentación en cobranza	<i>Copia Boletas honorarios médicos</i>
2	Recaudador	Confeciona depósitos por los pagos de Honorarios recibidos desde cobranza	<i>Cheques efectivo</i>
3	Administrativa	Retira documentación de Honorarios médicos en recaudación	<i>Copia Boletas de honorarios Médicos Boletas de ventas y servicios no afectas o exentas</i>

4	Administrativa	Separa boletas de Honorarios Médicos	<i>Boletas de ventas y servicios</i>
5	Administrativa	Contabiliza boletas de honorarios	<i>Copia boletas honorarios médicos</i>
6	Administrativa	Entrega cheques en cartera a tesorero	<i>Cheques en cartera</i>
7	Administrativa	Confeciona depósitos cheques en cartera	<i>Papeleta depósito</i>
8	Administrativa	Coteja depósitos realizados por el recaudador	<i>Papeleta depósito</i>
9	Administrativa	Separa boletas de ventas y servicios asociadas	<i>Boletas de ventas y servicios</i>
10	Administrativa	Contabiliza boletas de ventas y servicios como cuentas relacionadas	<i>Boletas de ventas y servicios</i>
11	Administrativa	Contabiliza comprobante de traspaso en Radiología	<i>Boletas de ventas y servicios</i> <i>Rescate de boletas contabilizadas</i>

Fuente: elaboración propia

Figura 8: Evaluación contabilización Cobranza Honorarios Médicos



Fuente: elaboración propia

- Existen procedimientos establecidos para realizar ciertas actividades pero no están escritos como manuales de procedimientos
- Hay actividades que no tienen procedimientos claramente establecidos lo que hace compleja la contabilización de las actividades
 - Se provoca una falta de información con algunas cuentas ya que hay pagos que son contabilizados en las cajas de cobranza como cuentas por pagar y aparecen los saldos en la contabilización de los honorarios médicos y la administrativa debe consultar al tesorero para verificar información. El riesgo que genera es utilizar cuentas contables que no correspondan las cuales son detectadas por Contabilidad durante el cierre de mes.

Tabla 11: Resultados del levantamiento de procedimientos Entrega de valores

Nombre del Procedimiento	Unidad
Proceso de cajas PROSEGUR	TESORERÍA

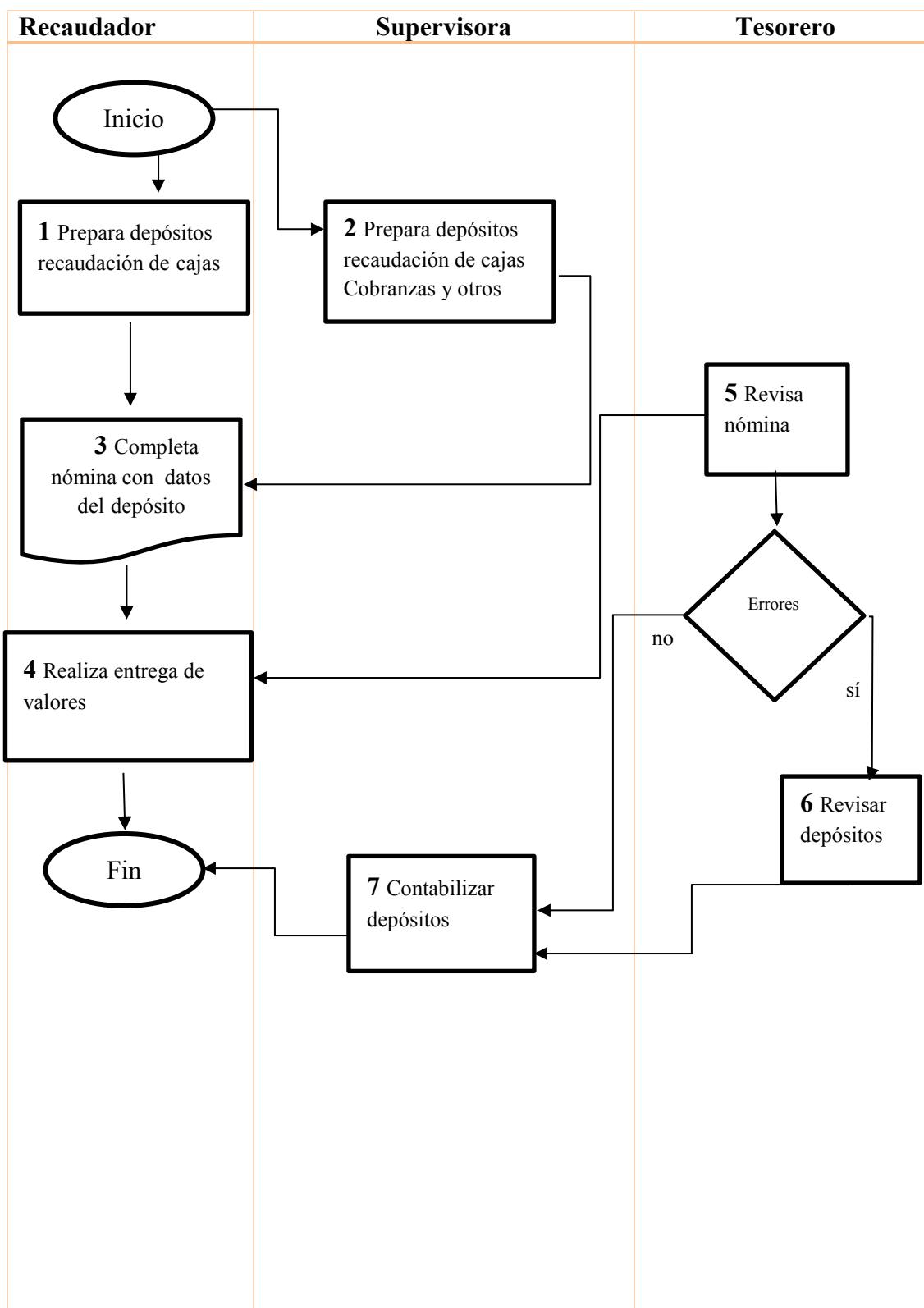
Descripción	Es la recaudación de efectivo y documentos, los cuales son entregados a empresa Prosegur para transporte de valores.
Objetivo	Entregar los valores recaudados de Clínica Chillán, Sociedad Radiológica e Inmobiliaria a personal de Prosegur para ser depositados en las cuentas bancarias correspondientes.
Alcance	El procedimiento aplica a la unidad de TESORERÍA
Periodicidad	Martes y Viernes

N°	Responsables	Actividad	Documentos utilizados o procesos virtuales
1	Recaudador	Prepara depósitos por recaudación de cajas	<i>Papeleta depósito</i>

1	Supervisora	Prepara depósitos por recaudación de cajas cobranza y otros	<i>Papeleta depósito y documentos de pago</i>
2	Recaudador / Supervisora	Completa nomina	<i>Planilla Excel</i>
3	tesorero	Revisa nómina	<i>Planilla Excel</i>
4	Recaudador	Realiza entrega de valores	<i>Valores en efectivo y documentos</i>
5	Tesorero	Revisar papeleta de depósito en caso de error	<i>Papeleta depósito</i>
6	Supervisora	Contabiliza	<i>Sistema Contawin</i>

Fuente: elaboración propia

Figura 9: Evaluación entrega de valores



Fuente: elaboración propia

Observaciones:

- La mecánica en la entrega de valores es siempre la misma
- Se provoca una duplicidad de funciones
 - En ocasiones los depósitos son mal confeccionados. El riesgo es depositar ingresos en cuentas bancarias que no corresponden.

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir este informe, este capítulo se dedicará a mostrar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la investigación, esto con el fin de que el departamento de Tesorería en Clínica Chillán pueda conocer las debilidades en sus procesos y actividades diarias, y las ventajas de contar con un sistema de Control Interno que permita alcanzar sus objetivos, y así a través de estas recomendaciones, si lo estima pertinente, tomar medidas correctivas para mejorar la eficiencia y el control en los procesos administrativos.

4.1 Conclusión

Al comenzar esta investigación se planteó como objetivo principal evaluar los principales procedimientos administrativos en el área de Tesorería.

Tras la investigación realizada y de acuerdo a la evaluación realizada a través de los diagramas de flujo y cuestionario aplicado al encargado del departamento de Tesorería se obtiene la siguiente conclusión:

Al analizar la situación actual de los procedimientos se verifica que el departamento no cuenta con un sistema de control interno, que permita lograr las metas y objetivos que se plantean en la organización en cuanto a proteger los activos y salvaguarda de los valores en la empresa, a garantizar la eficacia y eficiencia de las operaciones diarias, facilitar la correcta ejecución en las funciones de las actividades establecidas en el proceso de caja. No se encuentran bien definidas medidas para prevenir y corregir riesgos que puedan comprometer el cumplimiento de ciertos objetivos como evitar el fraude.

El control interno administrativo permite identificar las funciones y responsabilidades de cada funcionario, al no poseer este control no se reduce la ineficiencia. Se detectó que hay responsabilidades que no se cumplen de parte del recaudador en el retiro de las cajas en la unidad de Endoscopia y Procedimientos, al completar el formulario declaración de procedimientos se evidencia a través de la entrevista a la administrativa, *ver tabla N°4*, que en ocasiones las cajas no son retiradas en el tiempo establecido por el encargado. El puesto de supervisora de cajas, no es cumplido a cabalidad por la funcionaria, ya que no se

encuentran bien definidas sus labores. En cuanto a las recepcionistas de caja no existe un perfil de puesto, no se transmite fidelidad del personal a la entidad en el manejo indebido del efectivo, el personal no es retribuido para lograr los propósitos en el manejo de éste, lo que provoca que en ocasiones se puedan cometer sustracciones de dinero. La entidad no cuenta con un encargado de auditoría interna o algún funcionario que cumpla la función de supervisar o vigilar los controles establecidos.

Tesorería no cuenta con un manual de procedimientos que permita una adecuada organización, donde se establezcan las operaciones concretas y de forma secuencial, indicando la persona y el tiempo en que se debe efectuar la actividad. Existen procedimientos pero no se encuentran plasmados en ningún manual administrativo. También hay actividades que no presentan una claridad en sus procedimientos. Como objetivo específico en esta investigación se propone un manual de procedimientos **ver anexo 3** que servirá de plantilla para el logro de objetivos del departamento y así mejorar la eficiencia en las principales actividades administrativas.

El proceso de caja presenta dificultades en cuanto al mínimo de dinero que se debe manejar en caja, no se realizan arqueos periódicos ni sorpresivos. El aseguramiento de valores cumple con las expectativas.

En lo que concierne a la evaluación de los componentes del Control interno y sus principios se concluye que de parte de gerencia no se le da importancia al control interno al destacar la integridad y valores éticos ya que no se posee un código de ética, no hay un proceso de atraer, desarrollar y retener personal competente. No hay un proceso que identifique y evalúe los riesgos de fuentes externas o internas. No se presentan actividades de control preventivas o de detección y revisiones del desempeño empresarial. Se produce una falta de información dentro del equipo de trabajo que provoca que el mensaje no sea claro en las responsabilidades de control las cuales no son tomadas con la seriedad que corresponde. No hay evaluaciones en los procedimientos para identificar aquellos que sea innecesarios de seguir realizando.

4.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones de los resultados y evaluaciones se presentan recomendaciones para la mejora de los procedimientos administrativos basadas en los autores consultados en este informe, con el fin de mejorar las irregularidades detectadas.

Se recomienda contratar o capacitar a un funcionario con las competencias para estar a cargo de implementar un control interno en el departamento de administración, para luego supervisar y evaluar dicho control.

Se sugiere poner a disposición del personal un código de ética que permita estandarizar la conducta del personal en cuanto a los valores morales y buenas costumbres.

En cuanto al ciclo de ingresos se recomienda realizar arquezos de caja periódicos y sorpresivos. Instruir controles para asegurar que se cobren los servicios.

Se recomienda incorporar a la centralización la unidad de Anatomía Patológica para control y resguardo de la información contable.

Se sugiere que los ingresos a caja deben permanecer intactos y depositarse de inmediato, se propone la idea de evaluar la implementación del “buzón de caja central”, en donde cada cajero deposita el efectivo y cheques al día, al término de su jornada evitando pérdidas de dinero y mejorando el tiempo de entrega de las cajas. Esta iniciativa es utilizada en otras clínicas privadas como lo es Clínica las lilas y Clínica Universitaria en Santiago. Este mecanismo no tiene un límite de depósitos a diferencia de la entrega de valores en Prosegur que pone un límite de \$30.000.000 de pesos.

Las ventajas de contar con un manual de procedimientos es la de describir en forma detallada las actividades de cada puesto lo que permite la inducción en el puesto de trabajo para un nuevo trabajador, proporciona un referencia documental para precisar fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.

En caso de implementar un Manual de Procedimientos Administrativos en el uso de sistemas computacional, se recomienda:

- ✓ Revisar periódicamente su contenido para asegurar su aplicación continua,

- ✓ Dar a conocer el contenido del manual a cada uno de los miembros que conforman el departamento de Administración
- ✓ Proveer de una copia del manual a Gerencia y Administración para que sea fuente de consulta y desarrollo profesional de cada individuo.
- ✓ Mantener y velar la mejora continua tanto de procesos y métodos de trabajo dentro del departamento para estar más cerca de tener mayor eficiencia en la gestión.

REFERENCIAS

- Cepeda, G. (1997). *Auditoria y control Interno*. Bogota: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Clínica Chillán S.A.* (s.f.). Obtenido de www.clinicachillan.cl
- commission, C. o. (2013). *Coso III, Resumen ejecutivo*.
- Estupiñan, R. (2002). *Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*. Bogota: Ecoe ediciones.
- Fonasa. (s.f.). *Fondo Nacional de Salud*. Obtenido de www.fonasa.cl
- IMED. (2015). *Imed integra*. Obtenido de www.i-med.cl
- Isapre Masvida S.A.* (2016). Obtenido de www.masvida.cl
- Luna, N. (2014). participación del Control Interno en los procedimientos administrativos. *in Crescendo*, 2(1), 143-154.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez Valencia, J. (2012). *Como usar y elaborar Manuales Administrativos*. Mexico: Cengage Learning.
- Santillana, J. (2003). *Establecimientos de Sistemas de Control Interno*. Mexico: International Thomson.
- Varela, M. (2015). *Evaluación según modelo Coso III del Control Interno Administrativo de la dirección de Desarrollo Estudiantil de La UBB (tesis de pregrado)*. Concepción: Universidad del Bío-Bío.
- Vega, R. (2015). Incidencia del Control Interno en el área de tesorería de la Universidad Nacional del Santa. *In Crescendo*, 85-98.
- Whittington, R. (2005). *Principios de auditoria*. Mexico: McGrawhill.

ANEXOS:

Anexo 1

FORMULARIO LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO

El Formulario levantamiento de Procedimientos, tiene por objetivo entregar paso a paso las actividades que comprenden la realización de un procedimiento identificado.

Nombre del Procedimiento	Unidad
Identificación del procedimiento	Lugar de la clínica evaluado

Descripción	Definición del procedimientos
Objetivo	Describir como el procedimiento ayuda a conseguir los objetivos Institucionales.
Alcance	Área en donde transcurre el procedimiento
Periodicidad	Lapso temporal que transcurre el procedimiento.

Nº	Responsable	Actividad	Documentos utilizados o procesos virtuales
1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia

- 1) Nº: número de identificación de las actividades, sirve para ir señalando el orden de inicio y termino de las operaciones realizadas en dicho procedimiento
- 2) Responsable (cargo): identificación del cargo o unidad responsable de la actividad

- 3) Actividad: En esta casilla se señala cuáles son las acciones realizadas en función al procedimiento identificado
- 4) Documentos utilizados y procesos virtuales: documentación asociada a la actividad o procedimiento y páginas o archivos computacionales utilizados.

Anexo 2

CUESTIONARIO

Tabla 3: Check list control Interno

EMPRESA: Clínica Chillán S.A.	CUESTIONARIO EVALUACION CONTROL INTERNO	FECHA: 20-12-2016
	ENTREVISTADO: Ramón Cofre CARGO: Tesorero	DEPARTAMENTO: Tesorería

EVALUACION COMPONENTE <i>AMBIENTE DE CONTROL</i>			
CONTROLES	SI	NO	N/A
Principio 1: Integridad y Valores Éticos			
El jefe del departamento de tesorería demuestra con sus actos continuamente un compromiso con la integridad y valores éticos	X		
Existen políticas de conducta (código de ética) que consideren los comportamientos éticos y morales en los funcionarios		X	
Las políticas de éticas son aceptadas de forma expresa y periódicamente por todos los funcionarios		X	
Los funcionarios comprenden cuando un comportamiento es aceptable o no aceptable	X		
El jefe del departamento hace énfasis en las reuniones o actividades con los funcionarios cerca de los valores éticos y morales		X	
La dirección del departamento tiene habilidad para detectar violaciones a los acuerdos éticos.		X	
El jefe del departamento está en constante supervisión del comportamiento de la conducta ética exigida por el departamento		X	
El jefe del departamento realiza medidas correctivas o disciplinarias para que sean reconocidas por el resto de los funcionarios	X		

Principio 2: Independencia y responsabilidades de supervisión			
Si existen situaciones donde se elude el control interno, se realizan las acciones correctivas necesarias		X	
Se encuentra definido claramente hasta qué punto los funcionarios han de ejercer su propio juicio en el desarrollo de sus actividades	X		
Se encuentra establecido claramente el grado de supervisión necesaria para la gestión del departamento		X	
Se realiza una constante supervisión de la ejecución del control interno		X	
Principio 3: Estructura, responsabilidad y autoridad			
El departamento tiene claramente definida su estructura organizacional	X		
La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades	X		
El departamento tiene claramente definida su misión, visión y objetivos		X	
Los objetivos del departamento concuerdan con los que buscan través de las actividades diarias		X	
Los funcionarios del departamento tienen claro cuáles son sus responsabilidades	X		
Los funcionarios conocen su grado de responsabilidad en cuanto a la consecución de objetivos	X		
Los funcionarios conocen la dependencia, la supervisión ejercida y la ubicación dentro de la estructura organizacional	X		
El departamento tiene creados los procedimientos dirigidos al cumplimiento de sus objetivos	X		
Se realiza constante revisión a los procesos para eliminar procesos innecesarios para lograr una mayor eficiencia operativa		X	
Principio 4: Compromiso con las competencias profesionales			
El jefe de departamento evalúa el desempeño de los demás funcionarios	X		
Se les provee de información a los funcionarios para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas cuando es necesario		X	
El jefe del departamento ha determinado adecuadamente los conocimientos y habilidades requeridos para realizar trabajos específicos	X		
Los funcionarios tienen suficientes conocimientos, experiencia en el área donde se desempeñan y realizan sus actividades		X	

Existen perfiles para cada uno de los cargos		X	
Existen procesos de capacitación para los funcionarios		X	
Existen procesos de inducción		X	
Principio 5: Responsabilidad			
Se comunica claramente a los funcionarios las responsabilidades y expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad		X	
El jefe del departamento conoce con claridad su responsabilidad y nivel de autoridad	X		
El jefe del departamento tiene el tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente	X		
Se realiza la asignación de responsabilidad por el control interno a todos los funcionarios del departamento		X	
COMPONENTE EVALUADO <i>EVALUACION DE RIESGOS</i>			
Principio 6: Especificar los objetivos relevantes			
El jefe del departamento ha establecido objetivos globales		X	
Los objetivos globales fijados se diferencian de los objetivos genéricos que posee cualquier tipo de organización		X	
Existe coherencia entre los objetivos y todas las actividades importantes	X		
Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que sigan siendo relevantes		X	
Los objetivos específicos se complementan y refuerzan dentro de cada actividad		X	
Se definen objetivos para actividad que realiza el departamento	X		
El jefe del departamento ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos	X		
El jefe del departamento participa en la determinación de los objetivos de las actividades que son responsable	X		
Principio 7: Identificar y analizar riesgos			
El jefe del departamento toma en cuenta los riesgos relacionados con los cambios tecnológicos	X		
El jefe del departamento toma en cuenta los riesgos relacionados con la normativa aplicable y su aplicación	X		
El jefe del departamento toma en cuenta los riesgos relacionados con los sistemas de información y posibles fallas	X		
Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria del jefe del departamento	X		
Principio 8: Gestión al riesgo de fraude			

El jefe del departamento está en constante supervisión de los funcionarios en el caso de que actúe de forma contraria a los intereses del departamento		X	
El jefe del departamento está en constante supervisión de los funcionarios en el caso de que alguien abuse de su posición de confianza para obtener ganancias personales o para terceros	X		
El departamento realiza actividades de prevención de riesgos de fraude	X		
Principio 9: Gestión y análisis de cambios importantes			
Los cambios se abordan como parte del proceso usual de identificación y análisis de riesgos, o por medio de mecanismos independientes	X		
Se toman medidas especiales para asegurar que los funcionarios nuevos entiendan la cultura del departamento y actúen de acuerdo a la misma	X		
Existen mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas		X	
Se aumenta la capacidad de los sistemas para poder tratar rápidamente volúmenes crecientes de información		X	
Se incrementa en lo necesario el número de empleados de operaciones para hacer frente al aumento en el volumen de actividad		X	
Se evalúa si son adecuados los sistemas de información y de control existentes relacionados con nuevas actividades	X		
COMPONENTE EVALUADO ACTIVIDADES DE CONTROL			
Principio 10: Selección desarrollo actividades de control			
El jefe del departamento realiza actividades de control	X		
El departamento cuenta con actividades que disminuyan los riesgos para el logro de sus objetivos		X	
El jefe del departamento se preocupa de que los demás funcionarios cumplan con los controles internos	X		
Principio 11: Desarrolla controles generales de tecnología			
El departamento desarrolla actividades de control de tecnología para apoyar el cumplimiento de sus objetivos	X		
Se desarrolla mantenimientos de las tecnologías de información	X		
Existe un adecuado control en el acceso a las tecnologías de información	X		
El departamento cuenta con seguridad en la entrada, proceso, almacenamiento y salida de información de sus sistemas	X		
Principio 12: Políticas y procedimientos			

El departamento cuenta con políticas y procedimientos adecuados para la implementación de sus actividades de control	X		
Existen procedimientos que permitan implementar las políticas establecidas		X	
Las políticas y procedimientos establecidos indican que el jefe del departamento debe tomar acciones correctivas cuando no se llevan a cabo las políticas establecidas		X	
Son evaluados periódicamente las políticas y procedimientos del departamento para determinar su relevancia y efectividad		X	
COMPONENTE EVALUADO: INFORMACION Y COMUNICACIÓN			
Principio 13: Utiliza información relevante			
Se identifica con regularidad la información relacionada con los factores críticos de éxito	X		
Las necesidades y prioridades de información son determinadas por funcionarios con responsabilidades suficientemente amplias	X		
Principio 14: Comunicación interna			
La información está en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de la actividades	X		
Se ha establecido un mecanismo para identificar las necesidades de información que surjan	X		
La información se facilita con el detalle adecuado para los distintos niveles de gestión	X		
Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos del departamento		X	
Las vías de comunicación, sesiones formales e informales de información, reuniones y supervisión durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación		X	
Los funcionarios conocen los objetivos de su actividad y como sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos	X		
Existe comunicación de los funcionarios con los jefes superiores	X		
Principio 15: Comunicación externa			
Existen mecanismos de información con todos los terceros pertinentes	X		
Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización	X		
Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de organismos de control		X	
COMPONENTE EVALUADO: MONITOREO DE			

ACTIVIDADES			
Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes			
El jefe del departamento compara la información obtenida en el transcurso de las actividades diarias, con la información generada en los sistemas	X		
Se comprueban los controles que deberían haber prevenido o detectado algún problema		X	
Se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar la realización de las mismas		X	
Se informa a gerencia las sugerencias de los funcionarios, y se toman las acciones necesarias	X		
Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias			
Son evaluados los elementos apropiados del sistema de control interno		X	
Las evaluaciones son realizadas por funcionarios con conocimientos necesarios		X	
Se obtiene un conocimiento de cómo debería funcionar el sistema, y como funciona en realidad		X	
Se informa a gerencia sobre algunos tipos específicos de deficiencia	X		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

Propuesta Manual de Uso de Sistema Computacional Área de Tesorería en Clínica Chillán

GLOSARIO CUENTAS CONTABLES

ABC1	: Abono banco crédito
ABT	: Abono Transbank
CHC	: Documento en cartera
DBC1	: Depósito banco crédito
DPD	: Documento por depositar
EPD	: Efectivo por depositar
OCP	: Otras Cuentas por pagar
OCPC	: Otras cuentas por cobrar