

**“EVALUACIÓN Y REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, EN
EL SECTOR COMPRAS, DEL HOSPITAL MUNICIPAL ARTURO ILLIA DE
LA LOCALIDAD DE LA CALERA. PERÍODO 2009”.**

**Tesis presentada para cumplir con los requisitos finales
para la obtención del título de Contador Público Nacional.**

Año 2009



TUTORA: Profesora Masfarré, Leticia

AUTORA: Muñoz, Vanesa del Valle

LEGAJO: CPB 451



INDICE

	Pág
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ALCANCES Y OBJETIVOS	
II.1. Objetivo general.....	3
II.2. Objetivos específicos.....	3
III. FUNDAMENTACIÓN.....	4
IV. MARCO TEÓRICO	
IV.1. Control	
IV.1.1. Concepto de control.....	5
IV.1.2. Elementos del control.....	6
IV.1.3. Importancia del control.....	7
IV.2. Control interno	
IV.2.1. Concepto de control interno.....	8
IV.2.2. Componentes del Control Interno.....	9
IV.2.3. Limitaciones del control interno.....	11
IV.2.4. Normas de Control Interno.....	12



IV.2.5. Carta de control interno.....	15
IV.3. Importancia de implementar el concepto de.....	16
Control Interno y Auditoría en el Sector de Compras de la institución de salud.	
V. METODOLOGÍAS.....	18
VI. ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN	
VI.1. Descripción.....	19
VI.2. Estructura Organizativa de la institución.....	19
VI.3. Misión.....	20
VI.4. Base legal.....	21
VI.5. Análisis interno y externo del centro de salud	
VI.5.1. <u>Análisis del entorno de institución:</u>	
“Impacto de la Crisis internacional y nacional en el Sector Salud” ...	22
• Oportunidades y amenazas de la institución...	24
• Oportunidades y amenazas de “Compras”.....	25
VI.5.2. <u>Análisis interno de institución.....</u>	26
• Fortalezas y debilidades de l institución.....	26
• Fortalezas y debilidades de “Compras”.....	28



VII. EVALUACIÓN DEL SECTOR COMPRAS DEL HOSPITAL	
VII.1. Funciones y responsabilidades del personal del..... Sector de Compras. Segregación de funciones.	29
VII.2. Objetivos del Sector Compras.....	30
VII.3. Proceso de Compras.....	31
VII.4. Análisis del riesgo en el sector Compras.....	39
VII.5. Información y Comunicación de Compras con el..... Resto de la institución.	39
VII.6. Documentación.....	40
VII.7. Monitoreo en el sector Compras.....	41
VII.8. Unidad de Auditoría Interna.....	42
VIII. CONTROLES CRÍTICOS.....	43
IX. DETERMINACIÓN DE LAS FALLAS DE CONTROL.....	47
INTERNO Y RECOMENDACIONES	
X. CONCLUSIONES.....	59



XI.	ANEXOS	
	<u>ANEXO I:</u> “Organigrama del Hospital Municipal..... Arturo Illia de la localidad de La Calera, Córdoba”.	61
	<u>ANEXO II:</u> “Cuestionario general realizado en el..... Hospital Arturo Illia”	62
	<u>ANEXO III:</u> “Cuestionarios de Control Interno en..... Compras”	65
	<u>ANEXO IV:</u> “Organigrama vigente del sector compras”.....	74
	<u>ANEXO V:</u> “Organigrama de Compras actualizado”.....	75
	<u>ANEXO VI:</u> “Flujograma del Sector Compras”.....	76
	<u>ANEXO VII:</u> : “Flujo de suministro, compras, registro, control de activos fijo y pagos a los proveedores del centro de salud”	79
	<u>ANEXO VIII:</u> “Relevamiento de documentación en..... Compras”	80
XII.	BIBLIOGRAFÍA.....	81

INTRODUCCIÓN



I. INTRODUCCIÓN

Ante las innovaciones implementadas en el Sector Salud por las políticas de la globalización se hace urgente plantear cambios elementales en la manera como se prestan los servicios. Los mismos deben ir enfocados a garantizar prestaciones de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los pacientes y así garantizar su lealtad con la institución y por ende la supervivencia de la misma.

Es imperativo entonces plantear algunas reflexiones sobre estos diferentes aspectos de la calidad en la atención y su importancia, para ello es menester enfocarse en el Control Interno de la institución de Salud.

Este sistema es una gran herramienta de orden administrativo, preventivo, organizador y de control, cuyo objetivo básico es modernizar las instituciones y obtener los mejores resultados al menor costo y con la mayor economía, en el menor tiempo posible, con la mejor calidad, para lograr la subsistencia, desarrollo, crecimiento y perfeccionamiento de las mismas.

El concepto de Control Interno permite trasladar la responsabilidad a todos los componentes de la organización. El mismo es indispensable para salvaguardar los recursos; verificar la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera; promover la eficiencia de sus funcionarios; medir la eficiencia de las operaciones y la economía en la utilización de los recursos, y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Para lo cual se exige la elaboración de manuales de Control Interno para mejorar la gestión, demostrable a través de un sistema de información oportuno, actualizado y útil para la toma de decisiones.

Es clara la necesidad e importancia de implementar cambios esenciales en el Sistema de Control Interno del Hospital, en el “Departamento de Compras” que constituye el objeto del estudio porque es menester garantizar la transparencia de las operaciones del mencionado sector. Por otra parte, para lograr de esta manera la optimización en el uso de los recursos y alcanzar la eficiencia de las operaciones, para



avalar la excelencia en la prestación de los Servicios de Salud a los pacientes que lo requieran.

Antes de comenzar el presente trabajo se pretende que la oficina de Control Interno del Hospital Municipal de Calera Arturo Illia, en su área de “Compras” alcance su propósito fundamental de apoyar a las diferentes dependencias de la institución en el logro de sus objetivos, planes, programas y proyectos. Esto se logra por medio del seguimiento, control y evaluación permanente de sus procesos, operaciones y actividades.

El trabajo tiene como propósito evaluar el ambiente de Control Interno del Sector Compras en función de los objetivos y alcance que se plantean en el apartado “Alcance y objetivos”.

En el Desarrollo del mismo se procura demostrar la importancia que reviste el Control Interno en la vida de la institución, más precisamente en el Sector Compras del Hospital, para mejorar el sistema de contrataciones y generar confiabilidad en la operatoria de la organización.

Posteriormente se definió la “Metodología” a utilizar para su ejecución, a los fines de verificar los controles en la institución y observar las debilidades de Control Interno que permitan proponer soluciones a la organización para mitigar los riesgos potenciales relacionado al ciclo.

Como complemento del desarrollo se agrega un “Marco teórico” en el que se definen los principales conceptos del Control Interno.

Por último como conclusión de este trabajo final se realiza la “Carta de Control Interno o Recomendaciones”, en donde se describen las debilidades de control observadas y las sugerencias a la Dirección para mejorar y subsanar el “Sistema de Control Interno de Compras”.

ALCANCE Y OBJETIVOS



II. ALCANCE Y OBJETIVOS

No se pretende analizar en forma integral los circuitos de la institución bajo examen, sino realizar un relevamiento describiendo el “Sector Compras”, abarcando desde el momento en que se genera la necesidad de compra en los distintos sectores, hasta la recepción y control de la factura de los proveedores.

II.1. OBJETIVO GENERAL

“Evaluar y rediseñar el Sistema de Control Interno, en el Sector Compras del Hospital Municipal Arturo Illia de la localidad de La Calera, provincia de Córdoba, en el período 2009”

II.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Obtener conocimiento de la actividad del Sector Compras, durante el desarrollo de la tarea de campo en los meses de marzo a julio del 2009.
- 2) Identificar las actividades claves del sector, por ende los controles básicos para garantizar el buen funcionamiento de los mismos para el período 2009.
- 3) Crear y actualizar, un registro de proveedores, estableciendo sus condiciones, precios, servicios y medidas sancionatorias en caso de incumplimiento, para el período 2009.
- 4) Proponer medidas para evaluar procesos y procedimientos relativos a Compras; recibo y control de calidad de los insumos y servicios.
- 5) Atender a los reclamos respecto a los productos o servicios que las áreas de la institución realizan, como también el proceso de devolución de insumos.
- 6) Establecer reglas sobre los requisitos que debe reunir la documentación; incluyendo además pautas referidas a su registración y archivo.
- 7) Verificar la correcta aplicación de los controles definidos por parte del personal.

FUNDAMENTACIÓN



III. FUNDAMENTACIÓN

Un Centro de Salud, en el marco de la modernización y competitividad, debe buscar efectividad, eficiencia y economía en los planes, programas y servicios que presta, en concordancia con las normas de control administrativas, lo cual se alcanzará aplicando eficiente y eficazmente los distintos mecanismos del control.

Los usuarios que recurren al hospital, requieren servicios integrales y eficientes; por lo que quienes gestionan estas entidades deben orientar todos sus esfuerzos a satisfacer totalmente a dichos “usuarios”; conociendo la problemática que ellos enfrentan y aplicando las alternativas de solución que correspondan.

Dado el problema al que actualmente se enfrentan los centros de salud, se justifica realizar una investigación en el Sector de Compras del Hospital que permitirá determinar la efectividad, eficiencia y economía del servicio hospitalario, con el objeto de determinar si los mecanismos de control aplicados eficazmente contribuyen a la optimización en circuito de Adquisiciones de la institución.

Los problemas de gestión, son producto de la falta de eficiencia en la aplicación de los mecanismos de control, en tal sentido y a fin de revertir esta situación problemática, es necesario aplicar los mecanismos de control establecidos en las normas de control interno que colaboren a una adecuada orientación y unificación de sus controles internos en el sector bajo estudio, para que favorezcan el funcionamiento orgánico y uniforme de la gestión de los servicios de salud de modo que contribuyan a optimizar los sistemas administrativos de gestión y de control interno en el marco de las metas, objetivos, misión y visión del centro de salud municipal.

MARCO TEÓRICO



IV. MARCO TEÓRICO

IV .1. CONTROL

IV.1.1. Concepto de Control

El control es una etapa primordial en la administración, porque aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, los directivos no podrán verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que acredite si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Control se define como: *“el proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema”*.¹

Influencia directiva implica que el control intenta que las actividades del sistema se realicen de modo tal que produzca determinados resultados o alcance determinados objetivos específicos predefinidos. Influencia restrictiva significa que el control se ejerce de modo que se evite que las actividades de un sistema produzcan resultados no deseados.

Un buen control debe:

- **Corregir de fallas y errores:** El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- **Prever fallas o errores futuros:** el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

Es necesario que el costo que involucra la implementación de un control sea menor que el beneficio que produce con su tarea reguladora de un sistema.

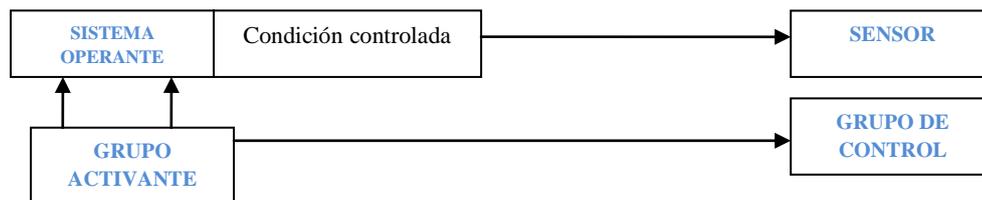
¹ ANTONIO LATTUCA Y CAYETANO MORA, Informe área auditoría n° 5, Manual de auditoría- año 2005- 10ª Edición, página 39

IV.1.2. Elementos del control ²

Los cuatro elementos básicos del control se presentan siempre en la misma secuencia, los mismos son:

- 1) **Característica o condición controlada:** este elemento puede ser la producción de un sistema durante cualquier etapa del proceso, o puede ser una condición que ha resultado de la producción de ese sistema.
- 2) **Sensor:** para medir las características o condiciones controladas o sea la medida del rendimiento.
- 3) **Un grupo o unidad de control** que compara lo datos medidos con el rendimiento planeado, determina la necesidad de corrección y pone en acción la información que permitirá corregir la producción del sistema.
- 4) **Un grupo activante**, es capaz de producir un cambio en el sistema operante, o realizar la acción correctiva.

Figura 1: “Elementos del Control”



La descripción de los elementos que componen un control lleva a la conclusión que cada control es un sistema en sí mismo, pues un conjunto de elementos interrelacionados que cumple las condiciones establecidas para la existencia de un sistema.

² ANTONIO LATTUCA Y CAYETANO MORA, informe área auditoría n° 5, manual de auditoría- año 2005- 10ª Edición, página 40



IV.1.3. Importancia del control ³

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar.

El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Este punto es muy importante porque si el sistema no detecta las fallas o si detectándolas no las corrige, no se lograría alcanzar la eficiencia en la realización de las operaciones.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Las personas que forman parte de la institución deben estar preparados para los cambios y adaptarse a ellos de la mejor manera.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: En la actualidad ha surgido la tendencia hacia la administración participativa que aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

³ MARIA ELENA GONZÁLEZ “Auditoría y control interno” 05-2002 - /www.gestiopolis.com



IV.2. CONTROL INTERNO

IV.2.1. Concepto de Control Interno ⁴

El Control Interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- **Eficacia y eficiencia de las operaciones:** se refiere al uso eficiente de los recursos incluyendo su rentabilidad y previniendo la pérdida de bienes y recursos, en adhesión a las políticas de la Dirección.
- **Confiabilidad de la información financiera:** incluyendo sus estados contables y cualquier información que tome estado público que sea informada por la empresa, evitando fraudes y errores potenciales.
- **Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas:** el cumplimiento de la normativa vigente es sustancial.

El sistema de control interno, constituye un valor agregado para la institución, debido a que:

- 1) Fomenta la eficiencia
- 2) Reduce el riesgo de pérdida de valor de los activos
- 3) Ayuda a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

⁴ Coopers & Lybrand- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso –Laz de Anto- año 1997, página 3 a 5.



IV.2.2. Componentes del Control interno ⁵

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados:

- *Ambiente de control*
- *Evaluación de riesgos*
- *Actividades de control*
- *Información y comunicación*
- *Supervisión*

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Marca la pauta definida por la Dirección referida al funcionamiento de una organización, es el que establece la cultura del ente respecto a los controles, influenciando la concientización de su gente con respecto al control. Aporta el ambiente en que las personas desarrollan sus actividades.

Los factores del ambiente de control incluyen: la honradez, la integridad, la ética en los negocios y la competencia del personal en la organización. Como así también. Se consideran: la filosofía de la gerencia y su estilo, la forma en que se delega su autoridad y responsabilidad y como organiza y desarrolla profesionalmente su gente.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que *se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.*

⁵ Coopers & Lybrand- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso –Laz de Anto- año 1997, página 6 a 20



Toda entidad debe enfrentar una variedad de riesgos externos e internos que deben ser evaluados. Deben identificarse y evaluarse aquellos riesgos relevantes relacionados con el logro de los objetivos, formando una base para determinar como deben gerenciarse.

La evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se ejecuten las directivas de la gerencia y que se tomen las acciones necesarias para reducir los riesgos que afectan el logro de los objetivos de la empresa.

La información debe ser identificada y comunicada de forma tal que permita a cada integrante de la empresa cumplir con las responsabilidades asignadas.

Los sistemas no sólo se refieren a la información generada internamente sino también a la externa necesaria para la toma de decisiones. Asimismo, la comunicación de la información debe hacerse de forma eficaz y en todas las direcciones por toda la organización (tanto de arriba hacia abajo, como viceversa).

Los sistemas de control deben funcionar adecuadamente a través del tiempo, esto se logra mediante actividades de supervisión que comprueban que el funcionamiento adecuado del sistema se mantiene a lo largo del tiempo. Las deficiencias de control interno deberán ser informadas a los supervisores para poder tomar las medidas correctivas. La Gerencia y la Dirección también deberán ser informadas de las debilidades significativas observadas.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.



Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

IV.2.3. Limitaciones del control interno ⁶

El control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores y fraudes y asegurar la confiabilidad de la información contable.

Sin embargo, es importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes de control interno:

- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultados de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por los empleados.
- Los controles están diseñados, generalmente, para aplicar en transacciones habituales. Podrían no detectarse errores o irregularidades en el caso de transacciones no rutinarias.
- La extensión de los controles adoptados por un ente también está limitada por consideraciones de costo.

⁶ Coopers & Lybrand- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso –Laz de Anto- año 1997, página 23 a 26.



IV.2.4. Normas de Control Interno

A) Normas generales de Control Interno⁷

- 1) *Formación de un Ambiente de Control:* es uno de los aspectos más importante, ya que a través del mismo se fija la filosofía y cultura organizacional.
- 2) *Evitar zonas grises:* todos los aspectos deben estar claramente definidos, sin dar lugar a ambigüedades.
- 3) *Formalización de operaciones por escrito:* todas las operaciones realizadas por la institución deben estar escritas ya que con ello se garantiza la existencia de las mismas.
- 4) *Autorización de operaciones – Nivel de autorizaciones:* “Sólo se inician, ejecutan y registran transacciones autorizadas”.
- 5) *Separación de funciones:* es clave este aspecto, aconseja la segregación de funciones para evitar posibles fraudes que sucederían al superponer tareas críticas en manos de una sola persona.
- 6) *Prenumeración de formularios utilizados:* los formularios ser utilizados por la entidad deben estar prenumerados para evitar fraudes.
- 7) *Control numérico de formularios de distintas áreas:* al estar prenumerados se pueden realizar el control de los formularios y corroborar que no falte ninguno.
- 8) *Control de la correlatividad numérica-cronológica:* los formularios numerados deben seguir un orden numérico y cronológico para su correcta verificación.

⁷ José Luis Pungitore, “Sistema Administrativo y Control Interno”, Club de estudio – Año 1994 – página 5 a 24.



- 9) *Análisis de riesgos/cobertura de seguros*: hace referencia a la identificación de los riesgos pertinentes en el logro de los objetivos de una entidad.
- 10) *Existencia de determinadas funciones operativa, de control y asesoramiento*: las primeras promueven la eficiencia en las operaciones y estimulan la adhesión a las prácticas de la Gerencia y la Dirección, las segundas protegen los activos de la organización y por último las operaciones que verifican la exactitud y confiabilidad de la información contable/ financiera.
- 11) *Dependencia de sectores*: el sector que ejerce el control no debe depender del sector controlado.
- 12) *Revalorización de la función de archivos*: La adecuada gestión de archivos, es determinante para la conservación de su memoria institucional; máxime cuando se trata de una Entidad del sector Público, ya que existe un marco jurídico riguroso y de obligatorio cumplimiento que rige la actividad archivística desde la producción del documento hasta su destinación final.
- 13) *Custodia de formularios sin utilizar*: los mismos deben estar en poder de los distintos responsables en cada área para evitar posibles fraudes o utilidades no autorizadas.
- 14) *Rotación del personal en áreas sensibles*: La rotación de personal es un medio eficaz para mantener y mejorar las competencias de los empleados.
- 15) *Registros claros, adecuados y al día*: los asientos de las transacciones debe hacerse de la manera más transparente, ordenadas cronológicamente y sin atrasos.



B) Normas de Control interno particulares del área de Compras⁸

- 1) Separación de actividades de Compras, recepción, Custodia de bienes, cuentas a pagar, Pagos y registro contable.
- 2) Existencia de un régimen de autorización y control de factura, notas de débito y de créditos de proveedores.
- 3) Existencia de políticas definidas en cuanto a punto de pedido, volúmenes de compra, mercados de abastecimiento, condiciones de operación, transportes a utilizar, seguros por bienes en tránsito y en depósito, etc.
- 4) Solicitud de cotizaciones de precios previa a la adjudicación de la compra.
- 5) Control de cantidades y calidades recibidas e informes escritos prenumerados de esas características.
- 6) Controles de correlatividad numérica de órdenes de compra, notas de recepción, informes de control de calidad, etc.
- 7) Registros individuales por proveedor conciliados permanentemente con Mayor, que permitan conocer el importe adeudado a cada uno de ellos y que asegure la adecuada y oportuna imputación de cada operación.

⁸ ANTONIO LATTUCA Y CAYETANO MORA, informe área auditoría n° 5, manual de auditoría- año 2005- 10ª Edición, página 353.



IV.2.5. Carta de Control Interno⁹

La Carta de observaciones y sugerencias tiene como objetivo mejorar el control interno.

La carta de recomendaciones tiene doble propósito:

1) de proporcionar una constancia escrita del hecho de que los puntos débiles importantes observados en el sistema de control interno han sido comunicados al cliente,

2) de proporcionar al cliente sugerencias constructivas respecto a los asuntos encontrados durante el curso del examen.

Por lo tanto, la carta de recomendaciones da al auditor una medida de protección y un servicio adicional al cliente en la forma de sugerencias.

El auditor del ente deberá emitir, una vez finalizada la evaluación del sistema de Control Interno una “Carta de Control Interno”, donde cada observación deberá contener como mínimo el siguiente formato:

- Observación (se debe definir adecuadamente el problema).
- Breve comentario de la observación.
- Ejemplo de observaciones detectadas y problemas.
- Posibles efectos que trae aparejado la no solución del problema detectado.
- Recomendaciones de qué podría hacer la Dirección a los fines de solucionar el problema detectado.
- Comentario del sector involucrado.

⁹ MARIA ELENA GONZÁLEZ “Auditoría y control interno” 05-2002 - /www.gestiopolis.com



IV.3. Importancia de implementar el concepto de Control Interno y Auditoría en el Sector de Compras de la institución de salud.

IV.3.1. Sistema de Control interno

El Control Interno en el Departamento de Compras debe implementarse para una eficiente seguridad en los procesos que éste realiza.

Estos controles están dados para cada una de las posibles deficiencias que se puedan presentar en el transcurso de la gestión hospitalaria.

El objetivo principal del sector de Compras es disminuir los costos y obtener eficiencia en la prestación del servicio. En términos generales es obtener mediante negociaciones, los recursos necesarios que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización.

El sector de compras es muy sensible a los problemas de control interno, tanto por el importe comprometido en las mismas como por las dificultades propias de la tarea. El concepto de control interno se aplica a la gestión y administración de las Compras del Centro de salud, ejecutadas en forma efectiva y con responsabilidad del personal.

Por ello se sostiene que la mejora de los sistemas de control interno del Hospital Público contribuirá a prevenir los riesgos antes de su detección en la fiscalización de modo que los aspectos relevantes que son de interés, aparezcan reflejados en el Informe de la Dirección sobre control interno.

IV.3.2. Auditoría

Se hace referencia a Auditorías Operativas, incluyendo las realizadas en el Sector de Compras, cuando constituyen herramientas de diagnóstico activas, que facilitan la detección de problemas y ofrecen oportunidades de mejora.



Esto implica trabajar en la observación de cómo se están haciendo las cosas y no sólo en los resultados. Se debe evaluar también el entorno y cómo afecta a las actividades propias. Es ahora de sumo interés para los responsables de las áreas funcionales de Compras recibir esta clase de Auditorías, ya que se enfocan en el concepto de una mejora continua y no sólo en la crítica. En equipo con los auditores, ellos participan en la preparación y definen la oportunidad de realización, a la vez que determinan los objetivos y el alcance de las mismas.

Todas las Auditorías sin excepción terminan con un informe final, en donde se expresan, entre otras informaciones, los hallazgos, las recomendaciones y los responsables de aplicar las propuestas. Presentado el informe final que ha sido desarrollado en el transcurso de la Auditoría, junto a los responsables de las áreas involucradas, comienza la tarea de implementación y seguimiento.

Las propuestas bien pueden ser determinadas como metas específicas a ser consideradas en las evaluaciones de desempeño de aquellos que queden como responsables de la implementación. Muchas recomendaciones terminan siendo el puntapié inicial para desarrollar un proyecto integral o específico de las áreas auditadas.

METODOLOGÍAS



V. METODOLOGÍAS

Para examinar el sistema de control interno del Hospital Municipal Arturo Illia de la localidad de La Calera, se aplican distintas metodologías de trabajo:

1. *Utilizar el “Método gráfico”*, a través de los mismos realizar la representación gráfica de los procedimientos y rutinas administrativas.
2. *Describir las tareas mediante el “Método narrativo”*, es decir, la descripción detallada de los de modos y circuitos seguidos en la institución.
3. *Relevamiento de la documentación necesaria.*
4. *Elaborar cuestionarios*, que serán contestados por los responsables necesarios a tal fin.
5. *Realizar Controles típicos del sector “Compras”:*
 - ✓ Cotejar precios de orden de compra con cotización del proveedor,
 - ✓ Comprobar de precios de la orden de compra con los facturados por el proveedor,
 - ✓ Confirmar cantidades según el orden de compra con cantidades facturadas
 - ✓ Comparar del informe de control de calidad, con calidad exigida en la orden de compra,
 - ✓ Corroborar la separación de actividades de compras, recepción, custodia de bienes, cuentas por pagar, pagos y registros contables.

**ANÁLISIS DE LA
INSTITUCIÓN**



VI. ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN

VI.1. Descripción

El Hospital Municipal Arturo Illia está ubicado en la localidad de La Calera Provincia de Córdoba.

Es un hospital regional que cuenta con las siguientes especialidades: Kinesiología, Laboratorio, Pediatría, Gineco-Obstetricia, O.R.L, Nutrición, Traumatología, Nefrología, Trabajo Social, Medicina Transfucional, Fonoaudiología y Diagnóstico por imágenes.

VI.2. Estructura orgánica de la institución (se adjunta el “Organigrama” en el ANEXO I)

- Dirección General: Doctor Galetto, José
- Direcciones:
 - Dirección Médica Ejecutiva: Doctora Rodriguez, Josefa
 - Dirección Médica Adjunta: Doctor López, Jorge
- Gerencias:
 - Gerencia de Contabilidad: Martínez, Luciana
 - Gerencia de Contrataciones: Brasca, Walter
 - Gerencia de Finanzas: Palestri Pascual
 - Gerencia de Obras y Mantenimiento: Beccart, Marcos
 - Gerencia de Recursos Humanos: Acotto, Mario
 - Gerencia de Servicios Generales: De Cario, Vicente
 - Gerencia de Sistemas: Carolo, Gustavo
- Coordinaciones:
 - Coordinación General: Palacios, María Antonia
 - Coordinación de atención Ambulatoria: Martínez, Julio



- Coordinación Centro Quirúrgico: Doctor Moreno, Juan Carlos
- Coordinación Cuidados intensivos e intermedios: Doctor Salvai, Enzo
- Coordinación de Laboratorio: Bioquímico Ramirez, Marcelo
- Coordinación Diagnóstico por imágenes: Almada, Franco
- Especialidades(*):
 - Kinesiología: Doctora Juarez, Mónica
 - Laboratorio: Bioquímicos Ramirez, Marcelo; Ferreyra Diego
 - Pediatría: Cappa, Julia, Naguel, Mario
 - Gineco-Obstetricia: Doctores Brottini, Luisa; Martini, Juan; Juárez, Inés
 - O.R.L: Doctores Paz, Juan Ignacio, Moreno, Hugo
 - Nutrición: Licenciada Martos, Liliana
 - Traumatología: Doctores Vizichi, Juan Pablo; Pazcuti, Germán
 - Nefrología: Doctor Martínez, Angel
 - Medicina Transfucional: Doctor Massio, Lucio
 - Fonoaudiología: Doctora Acosta, Juana

(*) Cuenta además en cada especialidad con médicos residentes de la Universidad Nacional de Córdoba.

VI.3. Misión

El Hospital Municipal Arturo Illia, con un perfil de emergencias desarrollará actividades sanitarias y asistenciales para la población en términos de universalidad, accesibilidad y equidad con el claro propósito de asegurar una prestación de calidad, en la gestión Pública con el fin de optimizar los recursos de Salud.



VI.4. Base legal

El Seguro Social de Salud está establecido por la Ley N° 23661, cuya misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias argentinas, brindándoles los servicios de salud y las prestaciones económicas y sociales que están comprendidas dentro del régimen contributivo de la seguridad social de salud, basadas en los principios de solidaridad, equidad y universalidad para sus asegurados. Para el cumplimiento de esta misión, la entidad cuenta con centros hospitalarios ubicados en las principales capitales de nuestro país.

El Hospital Municipal Arturo Illia de la localidad de La Calera, para las Compras de insumos sanitarios, medicamentos y equipamiento se rige por las Leyes provinciales número 7631 y el Decreto 440/05, ya que no se han dictado Instrucciones locales que reglamenten dicho procedimiento.

La Ley 7631, detalla las **“Contrataciones en el Sector público”** y manifiesta en su artículo 106: “Toda Contratación del Estado Provincial se efectuará mediante el procedimiento de selección, la que podrá realizarse mediante los mecanismos de Licitación, Concurso de Precios, Contratación Directa y Subasta”. En los artículos 106 bis hasta el 110 encontramos definidas las características de las distintas modalidades.

El Decreto 440/05, hace referencia a los **“Índices para contrataciones directas en la adquisición de bienes y servicios”**.

Donde en su artículo 1° establece los Índices para las autorizaciones y adjudicaciones de contrataciones directas para la adquisición de bienes y servicios destinados a la atención de la Salud y a los funcionarios del Ministerio de Salud detallados en cada caso.



VI.5. Análisis Externo e Interno del Centro de Salud

VI.5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INSTITUCIÓN:

“Impacto de la Crisis internacional y nacional en el Sector Salud”

Todo el planeta afronta una grave crisis financiera de dimensiones sin comparación en un mundo que nunca antes había estado tan estrechamente interconectado ni había sido tan interdependiente. Las consecuencias tienen dimensiones mundiales, y la situación es particularmente inestable. La crisis financiera se está transformando rápidamente en crisis económica, y en muchos países amenaza con convertirse en una crisis social.

No se conoce con claridad lo que la actual crisis financiera acarreará a los países de ingresos bajos y economías emergentes, pero abundan las predicciones muy pesimistas. Ante la perspectiva de una recesión mundial, las presiones fiscales de los países ricos podrían recortar la asistencia oficial para el desarrollo. Peor aún es la posibilidad de una reducción de los gastos sociales (en salud, educación y protección social) que muchos países, en especial los de bajos ingresos, pueden verse obligados a llevar a cabo. En el pasado se dieron esas dos respuestas, y ambas podrían ser ahora tan devastadoras para la salud, el desarrollo, la seguridad y la prosperidad como lo fueron en el pasado.

Por consiguiente, es importantísimo aprender de errores anteriores y afrontar la mala coyuntura económica aumentando las inversiones a favor de la salud y del sector social. Varias razones poderosas avalan esa línea de actuación:

- Primero, proteger a los pobres. El aumento de los precios de los alimentos y los combustibles, junto con la inseguridad en el empleo, se cuentan entre los factores que aumentan las inequidades en épocas de deterioro económico. En ese contexto, es probable que aumenten espectacularmente los gastos en atención de salud que provocan el empobrecimiento. Como no puede ser de otro modo, los más vulnerables son quienes más sufren; los pobres, los marginados, los niños,



las mujeres, los discapacitados, los mayores, y los afectados por enfermedades crónicas. Se precisan con urgencia redes sociales de seguridad más robustas que protejan a los más vulnerables de los países ricos y pobres.

- Segundo, promover la recuperación económica. Invertir en los sectores sociales es invertir en capital humano. Un capital humano sano es el cimiento de la productividad económica y puede acelerar la recuperación hacia la estabilidad económica.
- Tercero, promover la estabilidad social. La distribución equitativa de la atención de salud contribuye decisivamente a la cohesión social, que a su vez supone la mejor protección frente al malestar social, a escala nacional o internacional. Una población sana, productiva y estable siempre es un bien valioso, pero más aún lo es en tiempos de crisis.
- Cuarto, generar eficiencia. Los sistemas de prepago con mancomunación de los recursos ofrecen el modo más eficiente de financiar el gasto sanitario. Los pagos directos en el lugar donde se presta el servicio constituyen el modo menos eficiente y más empobrecedor, que ya está hundiendo cada año a millones de personas por debajo de la línea de pobreza. Un compromiso en favor de la cobertura universal no sólo protege a los pobres sino que es el modo más asequible y eficiente de utilizar los recursos cuando escasean.
- Quinto, crear seguridad. Un mundo fuertemente desequilibrado en materia de salud no es estable ni seguro. Disponer de sistemas de salud robustos es esencial para mantener la capacidad de vigilancia y respuesta frente a las amenazas de carácter pandémico.

En estos tiempos de crisis no podemos permitirnos desaprovechar las inversiones, abandonar el impulso hacia un mayor equilibrio mundial, que, es un marcador de la sociedad civilizada. Todos los gobiernos y dirigentes mundiales deberían mantener los esfuerzos que venían desplegando para reforzar y mejorar el desempeño de sus sistemas de salud y proteger la salud de las poblaciones del mundo, en particular la de las más frágiles, frente a la actual crisis financiera y económica.



El análisis FODA de la institución surge del estudio del entorno en que está inmersa la misma, sintetizado en el apartado anterior y una serie de preguntas generales realizadas a los funcionarios del hospital sobre aspectos internos y externos del mismo (adjunto en el ANEXO II y III).

En el Anexo II se formularon una serie de preguntas al Director del hospital sobre la situación de la institución sanitaria en relación con el entorno (inversiones en el sector, demanda, presupuesto, competencia) y también hace referencia a la crisis económica actual que enfrenta el país y su impacto en el sector salud y más precisamente en el Hospital Arturo Illia.

Después de haber realizado una evaluación del entorno del Hospital Municipal Arturo Illia y haciendo hincapié en las respuestas formuladas por los funcionarios en el Anexo II se definen las Oportunidades y Amenazas a las cuales se enfrenta el mismo y posteriormente se precisarán las mismas para el Sector Compras.

➤ Oportunidades (de la institución):

- 1) Recibir el apoyo de Organismos gubernamentales y no gubernamentales de nivel nacional e Internacional, para el mejoramiento en infraestructura y tecnología. (puntos 1 y 3)
- 2) Mejorar la capacidad de atención de los servicios que brinda el hospital a través de la formulación de distintos proyectos. (punto 2)
- 3) Realizar campañas de salud en el municipio con apoyo del gobierno provincial. (punto 2)
- 4) Ampliar la oferta de servicios y especialidades que brinda el hospital. (punto 2)
- 5) Propiciar el apoyo de los institutos tecnológicos y universidades para que ofrezcan sus profesionales en formación, para ser capacitados y desarrollados en el centro de salud, ampliando y mejorando los servicios. (punto 4)



➤ Amenazas (de la institución):

- 1) Presupuesto insuficiente para afrontar los gastos ineludibles de funcionamiento del hospital, para cubrir plazas de nuevo médicos y otros beneficios que se otorgan al personal. (punto 3)
- 2) Presencia de nuevos establecimientos privados de salud en las inmediaciones del hospital. (punto 6)
- 3) Los proyectos de inversión a nivel nacional, provincial y municipal son escasos y restringidos en cuanto a estructura y equipamiento con tecnología de punta. (punto 3)
- 4) Crisis económica y social que afecta de varias maneras:
 - * Aumento explosivo de pacientes, alto porcentaje de población en pobreza y extrema pobreza. Esto ocasiona una limitada capacidad de las personas de pagar una obra social,
 - * Nuevos virus y enfermedades. (punto 7)

Oportunidades y Amenazas del área de Compras (basado en el Anexo II)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1) Convenio con distintos laboratorios para suministro de medicación a precios bajos en comparación con los precios del mercado nacional e internacional. (punto 7)</p> <p>2) Abastecimiento de medicación y equipos médicos a través de donaciones por parte de distintas organizaciones no gubernamentales, laboratorios y empresas de la zona. (punto 7)</p>	<p>1) Cambios constantes en la asignación presupuestaria, implica que no se cuenten con partidas de dinero específicas para el sector. (punto 3).</p> <p>2) Desabastecimiento de medicación crítica para afecciones respiratorias a causa del incremento de pacientes con estas patologías. (punto 7)</p> <p>3) Aumento sustancial en el precio de medicación para afecciones respiratorias.</p>



VI.5.2. ANÁLISIS INTERNO DE INSTITUCIÓN

El Hospital Arturo Illia es un organismo descentralizado de la Dirección de Salud de la ciudad de La Calera, que desarrolla actividades de atención integral de salud a la población en el ámbito de su influencia, en el marco de las políticas y estrategias del Sector Público en Salud.

La institución no es ajena a los cambios sociales, económicos y culturales que se dan, y es consciente del papel a desarrollar. Por ello la institución ha establecido un diseño organizacional, que permitirá adecuarse a los lineamientos de la Políticas del Sector Salud.

En respuesta a los cambios y la diversificación de la demanda por atención de salud, el hospital ha reglamentado su estructura orgánica estableciendo órganos de Control (Direcciones y Gerencias), de Coordinación y de línea en las distintas especialidades del centro de salud.

Para determinar las Debilidades y Fortalezas de institución nos hemos basado en el cuestionario de los Anexos II y III, como se mencionó anteriormente los mismos hacen referencia a aspectos internos y externos del hospital, posteriormente se enumeran las Debilidades y Fortalezas en el Sector Compras.

➤ Fortalezas (de la institución):

- 1) Documentación de Gestión aprobados y comunicados a todos los niveles del centro de salud. (Anexo III, puntos 16, 17 y 18)
- 2) Personal médico capacitado para las distintas especialidades que brinda el hospital. (Anexo II, punto 2)
- 3) Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades del personal que desempeña sus actividades en el hospital. (Anexo III, punto 1)



- 4) La entidad con una estructura organizativa que: manifiesta claramente las relaciones jerárquicas funcionales de las áreas de la institución, y permite el flujo de información entre los distintos sectores. (Anexo III, punto 8)
- 5) La entidad realiza un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos). (Anexo III, puntos 9, 10, 11 y 12)
- 6) Se promueve la integración entre las distintas áreas del centro de salud de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente. (Anexo III, punto 15)

➤ Debilidades (de la institución):

- 1) No existe un procedimiento adecuado para el archivo de la documentación utilizada por los integrantes de las distintas áreas del hospital. (Anexo III, punto 59)
- 2) La infraestructura del hospital por la demanda creciente que recibe, ha quedado reducida, existiendo hacinamiento, sobre todo en la Guardia y consultorios externos. (Anexo II, punto 1)
- 3) Equipamiento no compatible con la tecnología de punta en algunos servicios y ausencia de un programa de mantenimiento preventivo de equipos y maquinarias del hospital. (Anexo II, punto 5)
- 4) Ausencia de un plan de capacitación permanente al personal. (Anexo III, punto 4)
- 5) No se tienen en cuenta para la selección de personal no profesional las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar cada puesto. (Anexo III, punto 3)



Fortalezas y debilidades del área de Compras (basado en el Anexo III)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1) En el área existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades. (puntos 1, 2 y 57)</p> <p>2) Compromiso del personal del área en la realización de la tarea</p> <p>3) Existencia de normas escritas referidas al proceso de Compras (punto 34)</p> <p>4) Documentación de Gestión aprobados y comunicados a todos los niveles del sector de Compras. (puntos 16, 17 y 18)</p>	<p>1) No está apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información en el departamento de Compras, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas (software) utilizados. (puntos 24 y 25)</p> <p>2) Dentro del área no existe una política de rotación de personal en funciones claves. (puntos 22 y 23)</p> <p>3) Ausencia de un correcto archivo de la documentación necesaria en el proceso de Compras. (punto 59)</p> <p>4) El personal de Compras no cuenta con un adecuado plan de capacitación permanente; como tampoco se tiene en cuenta las capacidades de los postulantes al momento de su incorporación al sector (puntos 3 y 4)</p> <p>5) No se cuenta con una política adecuada de control de documentación importante. (punto 38 y 39)</p> <p>6) Organigrama del sector desactualizado (punto 8)</p>

**EVALUACIÓN DEL SECTOR
COMPRAS**



VII. EVALUACIÓN DEL SECTOR COMPRAS

VII.1. Funciones y responsabilidades del personal del Sector de Compras. Segregación de funciones.

Una de las áreas más críticas del Hospital es la de Compras o Contrataciones, debido a que la misma se encarga de suministrar los insumos necesarios de manera oportuna a las distintas dependencias que lo necesitan para sus tareas. Cuando se hace referencia a insumos se incluyen medicamentos, material descartable, equipamientos médicos, entre otros.

En referencia a las respuestas obtenidas de los funcionarios de la institución contenidas en el ANEXO III puntos 1, 2, 3, 4, 8,22, 23 y 56; se puede decir que:

Las funciones del personal de “Compras” se encuentran claramente definidas, como así también las responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma, ambas son adecuadamente conocidas por los encargados de los cargos claves dentro de la institución. Concuerdan que la asignación de las responsabilidades está relacionada en forma directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad) y de la remuneración de cada uno de los integrantes de la organización.

Otro aspecto importante considerado, es que el centro de salud cuenta con una estructura organizativa que manifiesta las relaciones jerárquicas funcionales de la institución, la que se formaliza en un **Organigrama** (Anexo I). Aunque aceptan que el mismo no se encuentra actualizado de manera adecuada.

Del mismo modo el responsable del área nos manifiesta que el organigrama del sector Compras tampoco es actual ya que se han ido incorporando puestos y personal para desempeñar las funciones correspondientes no habiendo definido claramente el nuevo organigrama. (Ver Anexos IV y V).

Dentro del área los funcionarios asignados a las distintas tareas son los que registran, manipulan, cotizan y compran en función a las necesidades, para mejorar el sistema y proporcionar servicios eficientes.



Un punto clave a tener presente es la correcta “Separación de tareas y responsabilidades”, para procurar un equilibrio entre autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional. Al evitar que los aspectos fundamentales de una operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

Walter Brasca, responsable del área nos afirma que en el sector de Contrataciones del hospital, la persona que realiza las compras de recursos necesarios para el funcionamiento del mismo, no es la misma que recibe la mercadería, realiza el control de calidad y almacenamiento de ellas.

Con igual fin para evitar que una sola persona realice las registraciones en la contabilidad de la entrada de insumos y su carga al pasivo (Cuentas por pagar) y el pago de proveedores; se encuentran segregadas las funciones y así prevenir de posibles fraudes en el manejo del sector.

En cuanto a la Rotación del personal en tareas claves: los empleados no deben tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. No existe en el área de Compras una política adecuada de rotación de empleados.

Dos aspectos relevantes a considerar en cuanto al personal de Compras. En primer lugar la ausencia de métodos adecuados de la selección del personal necesario en el área de Compras para que los mismos reúnan las capacidades y habilidades necesarias para desempeñarse en el sector. El segundo punto es la falta de planes de capacitación permanentes para el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos.

VII.2. Objetivos del Sector Compras (puntos 6 y 7).

Los objetivos del área de Contrataciones del centro de salud están definidos, aseveraron los responsables del área, ampliando su respuesta afirmativa al punto 7 del cuestionario, agregaron que los objetivos del sector son:



- Tener actualizado un registro de de proveedores,
- Analizar las distintas alternativas de compras,
- Mantener un ambiente de coordinación entre las distintas personas que se desempeñan en el área,
- Tramitación de las solicitudes para la adquisición de medicamentos, descartables, equipamiento médico quirúrgico y todo insumo necesario para que las restantes dependencias puedan realizar las tareas de manera eficiente,
- Realizar el control de calidad de la mercadería recibida,

Dentro de los objetivos del departamento de Compras no se encuentra el de realizar un “Plan Anual de Compras” para el centro de salud.

VII.3. Proceso de Compras

Para la evaluación de este apartado debemos remitirnos al ANEXO III en sus puntos 13, 19, 20, 21, 22, 34, 35, 36, 37, 44, 50, 52, 53, 54, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 67.

Los funcionarios del centro asistencial afirmaron que: *“los límites del proceso de compras de medicamentos y otros insumos necesarios están prefijados desde la detección de la necesidad de la compra por parte de las distintas dependencia del hospital hasta la registración de los insumos o servicios recibidos”*.

Según el cuestionario realizado, el responsable del área afirma que las Compras se realizan únicamente a base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados.

A continuación se describen brevemente los pasos que integran este circuito Compras de insumos y otros activos en el Hospital Municipal de La Calera, según los entrevistados.



Para una acabada comprensión del circuito se agregan en el ANEXO VI, el “Flujograma” que nos ha facilitado el encargado del área y en el ANEXO VII que contiene “El flujo de suministro, compras, registro, control de activos fijo y pagos a los proveedores del centro de salud”.

1. Detección de la necesidad de comprar

Es necesario determinar con exactitud: ¿Qué se debe comprar?, ¿Cuánto se debe comprar?, ¿Cuándo se debe comprar? Y ¿Qué pedidos deben hacerse?

2. Requerimiento de insumos al sector Compras

Es muy importante implementar sistemas de alerta que indiquen el nivel de existencia mínimo en Almacenes de: medicamentos habituales y críticos, guantes, jeringas, sueros, entre otros, a partir de ese mínimo Almacenes emitirá una **solicitud de Compra** que es previamente autorizada por el Encargado del sector de Compras para la reposición de insumos.

Una copia de las solicitudes de compra se archivará y se registrará en el sector emisor como control de los materiales solicitados y a la espera de recepción.

Las solicitudes de suministros se remiten al área de Compras por los distintos usuarios (Jefe de Enfermería, Jefe de Guardia de Emergencia, Jefe de médicos de quirófanos, Jefe de médico de piso, Coordinador médico General) mediante: Formatos impresos de solicitudes de suministros, Correo electrónico, Fax, Solicitud a través de llamadas telefónicas.

3. Búsqueda y selección de proveedores

Se solicitan cotizaciones de precios a proveedores y las mismas se formulan y reciben por escrito. Compras recibe las solicitudes de compras y sobre la base de ellas



realizara la consulta necesaria en los catálogos de proveedores habituales, el encargado del área de Compras del hospital sostiene que se fijan en varios aspectos al momento de elegir al proveedor al cual le realizarán las Compras, entre ellos: precio y condiciones de pago, plazos de entrega, calidad de los producto, fiabilidad, adquisición de nuevas tecnologías, formas de contratación.

Una vez efectuado el análisis de los proveedores, se establece una comunicación con ellos para ver si tienen interés en cotizarlos, en caso afirmativo, Compras remitirá los pedidos de cotización a aquellos que estén en condiciones de suministrar los insumos que se necesitan.

4. Recepción y selección de las cotizaciones de los proveedores

Al recibir las **cotizaciones de los proveedores**, se realiza un análisis comparativo de las que fueron recepcionadas, por lo menos se deben pedir cotizaciones a tres proveedores.

Una vez realizada la evaluación de las cotizaciones de los proveedores y habiendo analizado los puntos anteriores, Compras autoriza la cotización que cumpla con los requisitos y especificaciones de calidad solicitados.

Una vez escogido el proveedor con la mejor oferta se procede a la formalización del pedido de los insumos de la siguiente manera: Correo electrónico, entrega de orden de compra, confirmación por fax, en algunos casos mediante comunicación telefónica.

5. Adjudicación de la compra

De acuerdo con la cotización seleccionada Compras emitirá la **orden de compra**. Emitida la orden de compra es enviada al proveedor, que deberá aceptar la misma en forma fehaciente.



6. Seguimiento de los pedidos

En esta etapa se asegura el suministro de insumos y servicios de acuerdo a los tiempos establecidos en las contrataciones, con el propósito de no interrumpir el abastecimiento de materiales esenciales para el funcionamiento del hospital.

En las órdenes de compra frecuentemente está señalada la primera fecha en que se debe hacer contacto con los proveedores.

Todos los contactos y modificaciones efectuadas deben ser registrados, generalmente se confecciona un **registro de seguimientos de compras**.

7. Recepción e inspección de insumos

En la admisión de materiales interviene el área de Almacenes, ésta tiene comunicación con el exterior del centro de salud para que el acceso de las mercaderías se efectúe en la forma en que fue planificada.

El sector de recepciones deberá estar informado de las fechas y tipos de transacciones y de los productos a recibir.

El procedimiento a efectuar por Almacenes en el momento que ingresan los insumos al hospital es el siguiente:

a) Recepción del pedido y **Parte de recepción**. Descarga y desembalaje para cotejar si los mismos reúnen las especificaciones de la orden de compra con el **remito del proveedor**.

El Formulario de Recepción prevé: la inserción de unidades faltantes, sobrantes o con defectos.

Si las cantidades y la calidad del insumo recibido son correctas, el responsable firmará el remito del proveedor como constancia de aceptación de los bienes ingresados, caso contrario, si existen diferencias, se rechazará la recepción de los bienes y se informará al sector de compras para que solucione el problema con el proveedor.



A tener en cuenta en este aspecto de acuerdo a nuestra entrevista:

- En primer lugar, no se preparan informes preenumerados de control de calidad de los insumos recibidos por el encargado del área respectiva, dentro del hospital,
- La segunda cuestión a considerar y de la cual se tendría que tomar medidas correctivas es que no todas las devoluciones de insumos están debidamente autorizadas, y las mismas no se plasman en un formulario preenumerado que denuncien esta situación, aspecto éste crítico en el sistema de control.

Lo que debemos rescatar es que: queda constancia de la entrega de lo bienes devueltos a los proveedores y que el área de Contabilidad recibe información sobre los insumos devueltos.

- b) Inspección de materiales recibidos: para el caso de productos que deben cumplir con determinados estándares de calidad. El sector encargado de realizar el análisis deberá informar el resultado de las inspecciones ejecutadas.
- c) Informar a los sectores interesados de la recepción del pedido, enviando el parte de los insumos, junto con el informe sobre el estado y calidad de lo bienes.
- d) Registración de la recepción y posterior entrega de bienes aceptados al sector de almacenes
- e) Archivo de las órdenes de pago cumplimentadas

Dos puntos relevantes que también surgen de nuestra encuesta son:

- en primer lugar si bien existen notas de recepción las mismas no están preenumeradas de imprenta, lo cual constituye un grave riesgo para el control en este aspecto;
- el segundo aspecto a considerar es que en numerosas oportunidades no se informa mediante copia de nota de recepción a Contaduría, Compras y sector



solicitante de variaciones, lo cual constituye un grave déficit para el manejo del centro de salud.

8. Almacenamiento de insumos

Almacenes es la sección que custodia físicamente los insumos y bienes. Los materiales recibidos se entregarán a este sector con el parte de recepción y el informe de calidad respectivos. El Hospital cuenta con dos tipos de Almacenes: “de Farmacia” y “Generales”.

El sector verificará que los bienes que se detallan en el parte coincidan con los materiales entregados por el sector de recepción. Si coincide, firma un ejemplar del parte de recepción y procederá a acomodar los bienes en el almacén y luego registrará el ingreso de los materiales al inventario, actualizando el fichero de stock.

Es importante aclarar que el centro de salud cuenta con seguros para la mercadería en tránsito, como así también seguro de los insumos en almacenes, para cubrir las pérdidas o posibles fraudes y/o contingencias que puedan suceder en el depósito.

9. Registración de la Compra

La contabilización de los bienes y/o servicios recibidos tiene como objetivo principal el reconocimiento del activo o del gasto en el que se ha incurrido y a su vez el surgimiento del pasivo con proveedores para el caso que el departamento de Compras del hospital haya decidido realizar la misma a plazo o en cuenta corriente.

La mayoría de las Compras, refiere el encargado del sector, se registran al momento en que se reciben las facturas de los proveedores, de manera tal de conocer exactamente el importe de las compras. Agrega además que la dificultad que presenta esta forma radica en que si el lapso de tiempo es extenso entre la entrada de los insumos y su contabilización, no se reconocen oportunamente las operaciones generadas por la institución.

Por otra parte los funcionarios entrevistados agregaron: que para lograr un mejor control de los insumos que se reciben, se controla la factura del proveedor con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad; como así también se realizan cálculos y sumas de facturas para su verificación.

Los asientos de la contabilidad del área, están debidamente autorizados; además se llevan fichas individuales actualizadas de los proveedores y las mismas se cotejan con resúmenes de cuenta de proveedores por persona independiente.

10. Pago a los proveedores

Gráfico 1: “Circuito de pago a proveedores”¹⁰



¹⁰ FUENTE: Elaboración propia con datos obtenidos de los funcionarios del Hospital Municipal Illia



Siguiendo con nuestra entrevista en el Punto 37, se hace referencia a los mecanismos de Contratación que utiliza la institución. Al ser un hospital público se rige por leyes especiales, el Director del centro de salud sostiene que siguen la Ley Provincial 7631 y el Decreto 440/05 para las Contrataciones.

La mencionada ley contempla cuatro mecanismos de contratación: Licitaciones, Concurso de precios, Contratación Directa y Subasta.

En su respuesta afirmaron que en el hospital prevalecen las Contrataciones Directas de insumos, equipamiento médico y todos los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del centro de salud.

Brasca, encargado del sector afirma: “Existe demora en los sucesivos trámites licitatorios, produciendo faltante de medicamentos. Por esta situación el hospital recurre reiteradamente a Compras por caja chica”. “Las compras son realizadas en forma Directa, hace unos años que no se adquieren los insumos por medio de Licitaciones”.

En respuesta al mismo punto agregó que en contrataciones directas, no se verifica la existencia de cláusulas contractuales expresas que obliguen al proveedor a cumplimentar sus compromisos mediante la constitución de garantías, pólizas de seguros ni cláusulas sancionatorias. Existe entrega de insumos por parte de los proveedores fuera del plazo máximo estipulado en el contrato, sin que exista constancia de aplicación de sanciones.

Además el mismo responsable aseveró: “que existe adquisición de insumos farmacéuticos mediante contratación directa, por montos que superan los topes legalmente establecidos para el empleo de dicho mecanismo.

Con relación a las Compras de medicamentos se verificó:

- Se realizan compras de medicamentos reiteradas y de urgencias por fondo fijo,
- En las tramitaciones no se cumplen estrictamente las formalidades establecidas en la normativa vigente sobre compras”.



VII.4. Análisis del riesgo en el sector Compras

Este punto de análisis del presente trabajo se basa en las respuestas obtenidas en los incisos 9, 10, 11, 12, 22 y 23 del cuestionario.

De la encuesta realizada se observa, que los problemas o necesidades que la entidad tiende a resolver han sido claramente identificados, y se ha determinado también a quiénes afecta esas necesidades.

Los avances en el sector salud, exigen a la institución que se ajuste a los cambios e innoven permanentemente. Los desarrollos de nuevos conocimientos y tecnologías generan otra forma de pensar y actuar, por lo cual la acción gerencial debe estar atenta con el fin de ser más eficientes y eficaces en la prestación de servicios, aseguran.

Los riesgos que enfrenta la gerencia de salud del Hospital Arturo Illia son diversos, tanto externos en orden político, económicos y sociales como internos o propios de las instituciones.

Los funcionarios coincidieron en afirmar que en los últimos meses el riesgo más relevante que enfrenta el sector Compras es que con el aumento en la cantidad de pacientes con afecciones respiratorias, se produce en reiteradas oportunidades falta de medicación específica para esos casos.

VII.5. Información y Comunicación de Compras con el resto de la institución. (Incisos 14, 15, 24, 25, 26 y 29 del cuestionario)

De los datos obtenidos de las repuestas de los funcionarios, se puede decir que existe un flujo de información constante entre Compras y las distintas dependencias del hospital, esto permite trabajar en forma coordinada en todos los niveles y lograr que los servicios se presten de la mejor manera.

En el sector compras se ha incorporado un software para el control de las existencias en Almacenes, tanto en el de “Farmacias” como en el “General”, afirmó el responsable del sector Compras. Asimismo, agrega que los accesos al mismo no están



debidamente controlados y las contraseñas utilizadas son generales, cualquiera puede entrar al sistema y hacer modificaciones y no queda un registro de quién hizo esa modificación.

VII.6. Documentación (ítems 16, 17, 18, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 55, 59 y 60 del cuestionario)

Para la mejor comprensión del flujo de documentación se hace referencia al ANEXO VI: “Flujograma del sector”.

El responsable del Área de Compras, Walter Brasca, suministró información de la documentación utilizada en el Proceso de Compras del Hospital Municipal Arturo Illia, lo cual se puede resumir del siguiente modo:

1. En el Sector Solicitante se emite el *Pedido de insumos* por duplicado.
 - a. Original: Para el Almacén de Materias Primas.
 - b. Duplicado: Para uso interno del sector.
2. En el Almacén de Materias Primas emite la *Solicitud de Compra* por duplicado.
 - a. Original: Para Compras.
 - b. Duplicado: Para uso interno del sector.
3. En Compras se consulta la Lista de Proveedores y se emite el *Pedido de Cotización*, una copia para cada proveedor.
4. Cada Proveedor consulta su Lista de Precios y emite la *Cotización* por duplicado.
5. En Compras se emite la *Orden de Compra* por cuadruplicado.
 - a. Original: Para el Proveedor.
 - b. Duplicado: Para Contaduría
 - c. Triplicado: Para Recepción.
 - d. Cuadruplicado: Para uso interno del sector.
6. El proveedor confecciona el *Remito* por triplicado.
 - a. Original: Para Recepción.
 - b. Duplicado: Para Recepción, que lo firma y lo envía nuevamente al Proveedor.



- c. Triplicado: Para uso interno del Proveedor.
- 7. Basándose en el Remito, se confecciona en Recepción el *Informe de Recepción* por triplicado.
 - a. Original: Para Control de Calidad.
 - b. Duplicado: Para Jefe del Sector de Compras
 - c. Triplicado: Para uso interno del sector.
- 8. En Recepción se emite la *Informe de calidad* por duplicado.
 - a. Original: Para Recepción.
 - b. Duplicado: Para uso interno de control de Calidad.

En el ANEXO VIII encontramos un resumen del “Relevamiento de documentación en Compras”

Cabe agregar en cuanto a la documentación del sector Compras, que algunos formularios críticos utilizados en el sector no están debidamente prenumerados de imprenta, afectando de esta manera el control de los mismos. También añaden, que no se cuenta con un adecuado sistema de archivo de la documentación en este sector que es clave para el hospital.

VII.7. Monitoreo en el sector Compras

Remitirse a los puntos 30, 31, 32, 33, 65 y 66 del ANEXO III.

En el departamento bajo análisis los mismos funcionarios sostienen que existe un seguimiento continuo de la gestión de Compras. El encargado del área es el responsable que cada persona realice su tarea de la manera correcta.

Cuando realizan la evaluación del funcionamiento del circuito de compras las deficiencias detectadas son comunicadas a los niveles correspondientes del área de Compras.



VII.8. Unidad de Auditoría Interna (puntos 27 y 28)

El Director de la institución afirma que la Unidad de Auditoría Interna depende de la autoridad superior y sus funciones y actividades se mantienen desligadas de las operaciones sujetas a su examen. Al depender del mando principal, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores del organismo con independencia de éstos.

La Unidad de Auditoría Interna brinda sus servicios a todo el centro de salud, incluyendo por supuesto al sector de Compras.

El Director del centro asistencial afirma que se toman en cuenta las recomendaciones y hallazgos del área de Auditoría interna, pero manifiesta además que en caso de desacuerdo con los hallazgos o las recomendaciones, tales puntos no se expresan por escrito, es decir que en muchas oportunidades ese desacuerdo no se encuentra correctamente documentado.

CONTROLES CRÍTICOS

VIII. CONTROLES CRÍTICOS

De acuerdo a las preguntas y respuestas de los funcionarios contenidas en el ANEXO III, y a una evaluación en el sector en estudio de la institución; se realiza un análisis del funcionamiento de los controles del área.

Para ello se tomaron como referencia varios ítems del citado cuestionario, que se irán desarrollando a continuación, plasmando los hallazgos obtenidos.

- Segregación de funciones (puntos 2 y 57)

El responsable del área en su respuesta afirma que se encuentran claramente separadas de Compras, las funciones de Recepción, Almacenes, Cuentas a Pagar, Contabilidad y Pagos.

De mi evaluación en el sector, puedo afirmar:

- Que la misma persona que realiza la orden de compra y adjudica la misma es en algunas oportunidades la que recibe los insumos; esto puede provocar faltantes que no se detectarían de inmediato.

- Cuando se reciben los insumos en Almacenes, el empleado a cargo de dicha tarea prepara el “informe de Recepción” por triplicado. Una para el señor Walter Brasca, encargado del sector Compras, otro para Control de Calidad y por último uno queda para uso interno del sector. Las facturas que se reciben son enviadas al sector de Contabilidad para que se realice el pago de la factura antes de su vencimiento. Una vez que se realiza el pago, esa factura se envía al señor Walter Brasca para compararla con la orden de compra y el informe de recepción.

Se puede decir, que existe superposición de tareas en funciones claves, que pueden ocasionar problemas en el sector.

Las irregularidades que pueden producirse en las Compras, con su consecuente efecto en la facturación, no sería puestas de manifiesto por el Gerente Compras ya que es la misma persona quien ejecuta la operación de compra y control de la misma.

- **Documentación.**

En el circuito de Compras se tomaron para analizar las órdenes de compras, facturas del proveedor, informe de recepción y solicitudes de cotización.

- ✓ **Solicitudes de cotización a los proveedores** (punto 37): El encargado del sector afirma que se realizan cotizaciones de precios por lo menos a tres proveedores, y las mismas se formulan y reciben por escrito.

Del análisis realizado en el sector, se puede advertir que no siempre se pide cotización a tres proveedores, un caso particular fue el de una importante compra de medicamentos (tales como Ampicilina, Piroxicam, Haloperidol, Sandival Comp, entre otros) al laboratorio Bouzen, sin realizar comparaciones con los precios de otros laboratorios.

Asimismo, no se encontró formalizada por escrito tal cotización por parte del laboratorio.

- ✓ **Órdenes de compra** (ítems 40, 41, 42, 43): se sostiene desde el sector que las órdenes de compras están debidamente autorizadas y que los formularios están prenumerados de imprenta y se controla la correlatividad numérica de las mismas.

Se realizó el análisis de las órdenes de compras emitidas por el sector de la número cien (100) hasta la ciento cincuenta (150).

El hallazgo fue que no se encontraban todas las órdenes de compra comprendidas en ese intervalo, faltaban las órdenes 109, 120, 136, 138 y 142, nadie pudo explicar tal faltante. Otro aspecto a tener en cuenta, es que se habían dejado en blanco varias órdenes de compra entre ellas la 113, 115 y 140.

- ✓ **Facturas del proveedor** (incisos 57, 58): aseveran que las facturas se reciben directamente de los proveedores. Además se controlan con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad.

Del estudio se deduce que no todas las facturas se reciben directamente de manos de los proveedores, existen casos como la de los laboratorios Gador y Bouzen que enviaron sus facturas vía correo electrónico.

En la factura seleccionada del laboratorio Gador no se realizó la comparación de la orden de compra con dicha factura. En la orden de compra figura un pedido de 100 cajas de Ibuprofeno 500 mg por 50 unidades cada una, mientras que en la factura están consignadas 100 cajas de Ibuprofeno 400 mg por 50 unidades cada una, por mencionar un ejemplo. El responsable del sector dijo, que “no se había dado cuenta de tal diferencia”.

- ✓ **Informes de recepción** (puntos 45, 46, 47, 48, 49): existen informes de recepción aunque los mismos no se encuentran prenumerados de imprenta. Los mismos prevén la inserción de unidades faltantes, sobrantes o con defectos.

Se observaron 10 informes de recepción y los mismos no prevén la inclusión de insumos con defectos. Además cabe mencionar que la numeración de los mismos es manual, no están predeterminados por imprenta.

- **Registros actualizados de proveedores**

Los responsables afirman (puntos 63, 64 y 67) que se lleva un registro actualizado de proveedores y los mismos se concilian periódicamente con los saldos del Mayor.

Se tomaron como referencia tres proveedores: Laboratorios Gado y Bouzen y Descartables Del Cerro-insumos hospitalarios.

En el caso del Laboratorio Gador el saldo de la ficha individual del proveedor coincide con el saldo del Mayor que lleva la institución.

No ocurre lo mismo con el saldo de Laboratorios Bouzen, existe una diferencia entre la ficha individual y el Mayor de \$11.365.63.

En cuanto al proveedor Descartables Del Cerro-insumos hospitalarios; ambos saldos coinciden.

**DETERMINACIÓN DE
FALLAS DE CONTROL
INTERNO Y
RECOMENDACIONES**



IX. DETERMINACIÓN DE LAS FALLAS DE CONTROL
INTERNO Y RECOMENDACIONES

N°	Problema detectado	Recomendación
1	No se da cumplimiento eficiente a los procedimientos previstos para selección de personal y comprobación eficaz de sus capacidades para ocupar los puestos necesarios en el sector de Compras del Hospital.	<p>Realizar un adecuado proceso de reclutamiento de personal, teniendo en cuenta las capacidades y habilidades del postulante a ocupar algunos de los puestos en el Sector de Compras (realizado por el personal de Recursos Humanos) donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se verifiquen los datos del Curriculum vitae presentado, -Se evalúe el conocimiento de acuerdo al puesto a ocupar, - Se analice en que institución ha trabajado el postulante al cargo, puesto que ocupaba y cuáles eran sus funciones.

OPINIÓN DEL SECTOR: La recomendación comprendida en este punto es compartida por el responsable del área. Administrar adecuadamente el Talento Humano de la entidad de salud, mediante el establecimiento de políticas previas de selección, orientación, inducción, capacitación, actualización, promoción y remuneración salarial apropiadas, así como reconocimiento de méritos y de apoyo o motivación, condiciones y suministro de elementos de trabajo esenciales, suficientes y adecuados, con unos reglamentos justos y conciliados, además de una obligatoria disciplina y con el señalamiento de sanciones por su incumplimiento, son aspectos relevantes a considerar.



N°	Problema detectado	Recomendación
2	<p>No existe un adecuado Plan de Capacitación en la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos en el sector bajo análisis. Existe capacitación, pero no con la periodicidad necesaria, donde se contemplen la orientación a nuevos empleados y actualización de los demás.</p>	<p>Diseñar un “Plan de Capacitación” integrado para todas las áreas del hospital de manera periódica, se recomienda una aplicación trimestral a fin de obtener mayor provecho de las actividades.</p>
<p>OPINIÓN DEL SECTOR: <i>La recomendación comprendida en este punto es compartida por el responsable del área. (Ídem punto 1)</i></p>		
3	<p>No existe una adecuada política de rotación de empleados en funciones claves del área de Compras.</p>	<p>Fomentar una propuesta de rotación de personal, que consiste en un intercambio de puestos de trabajo entre ocupantes que reúnen cualidades y características similares. Se deberá documentar la relación entre rotación y multi-habilidad con el trabajo en equipo, con la gestión del conocimiento del circuito de Contrataciones del Hospital. Asimismo, contendrá las ventajas y desventajas de la rotación de personal, además de las políticas y procedimientos para implementarla.</p>
<p>OPINIÓN DEL SECTOR: <i>La observación realizada y la recomendación comprendida en este punto son compartidas por el responsable del área. (Ídem 1).</i></p>		



N°	Problema detectado	Recomendación
4	<p>El centro de salud no posee un Organigrama actualizado, esto impide delimitar adecuadamente las funciones y asignar responsabilidades con claridad, circunstancia que incide en la calidad del Control Interno en el sector de Contrataciones bajo estudio. (ANEXO IV: “Organigrama desactualizado de Compras”).</p>	<p>Rediseñar la estructura organizacional, con un organigrama actualizado, con definición clara de funciones, responsabilidades, autoridad, segregación de funciones, del Sector de Compras del hospital. (ANEXO V: “Organigrama actualizado de Compras”).</p>
<p>OPINIÓN DEL SECTOR: <i>La observación realizada y la recomendación comprendida en este punto son compartidas por el responsable del área. Sostiene que es necesario este rediseño en el organigrama funcional del departamento de compras para saber con claridad cuáles son las secciones, jerarquía de personal y orden de mando.</i></p>		
5	<p>No está apropiadamente controlado el acceso a los Sistemas informáticos de control de inventario en el área de Compras, esto es la carga de datos, variaciones en los archivos y alteraciones en los programas (software) utilizados.</p> <p>No se han establecido controles físicos o lógicos que permitan detectar accesos no autorizados.</p>	<p>Establecer medidas de protección y seguridad de orden preventivo, esto se materializa mediante la aplicación de “contraseñas” personales para controlar el acceso a los sistemas informáticos en el área de Contrataciones, de manera de poder detectar aquellas personas que no realicen su trabajo de manera adecuada; o intente vulnerar el sistema informático; logrando así el control de accesos no autorizados.</p>
<p>OPINIÓN DEL SECTOR: <i>La observación realizada y la recomendación comprendida en este punto son compartidas por los funcionarios del hospital, debido que en muchas oportunidades se han detectados cambios o entradas no autorizadas, pero no podía verificarse quién ingresaba al sistema.</i></p>		



N°	Problema detectado	Recomendación
6	<p>Si bien existe la unidad de Auditoría Interna, en aquellos casos en que la Dirección esté en desacuerdo con los hallazgos habidos o con la validez de sus recomendaciones, tales puntos no se expresan por escrito; es decir, no está documentado tal desacuerdo.</p>	<p>Se recomienda que los Directivos de la institución pública faciliten la realización de la Auditoría interna porque permite determinar si están logrando los resultados o beneficios esperados por la normativa institucional, y de no ser así aplicar las medidas correctivas del caso.</p> <p>Documentar aquellos puntos en que la Alta Dirección esté en disonancia con los hallazgos de Auditoría Interna.</p>
<p>OPINIÓN DEL SECTOR: <i>La observación realizada y la recomendación comprendida en este punto son compartidas por el responsable del área.</i></p>		
7	<p>El Organismo no cuenta con un plan anual de compras.</p>	<p>Se considera necesario proponer el análisis correspondiente con el fin de elaborar un “Plan Anual de Compras” cumpliendo con lo establecido por el Estatuto, procurando ordenar en un solo instrumento, las necesidades de Compras, Presupuesto para hacer frente a las mismas y resumir todas las alternativas de contrataciones.</p>
<p>Opinión del sector: <i>la recomendación formulada en este punto es compartida por el Director del hospital, y afirma que se encuentran desarrollando un reglamento ordenado en cumplimiento con lo establecido por el Estatuto, interviniendo para su realización la Gerencia de Compras, la Unidad de Auditoría Interna, la Dirección de Asuntos Jurídicos y la Dirección del hospital.</i></p>		



N°	Problema detectado	Recomendación
8	<p>En contrataciones directas, no se verifica la existencia de cláusulas contractuales expresas que obliguen al proveedor a cumplimentar sus compromisos mediante la constitución de garantías, pólizas de seguros ni cláusulas sancionatorias.</p>	<p>Se recomienda incluir cláusulas expresas en los contratos directos; que obliguen a los proveedores a cumplir con sus compromisos en los tiempos y formas estipulados, existiendo una política de sanciones ante el no cumplimiento del acuerdo.</p>
<p>Opinión del sector: <i>El sector de Compras no mantiene un registro adecuado de las entregas de los proveedores para la evaluación de la calidad y tiempos de demora. Atendiendo a la recomendación se creará un registro de cada proveedor para su permanente evaluación. De acuerdo al seguimiento que se realizará y en virtud de la magnitud de los problemas que se presenten con cada proveedor se acuerda un programa de acciones correctivas. Si el proveedor no es capaz de cumplir con el programa, es eliminado del registro de proveedores aceptados.</i></p>		
9	<p>Existe demora en los sucesivos trámites licitatorios, produciendo faltante de medicamentos. Ante esto el hospital recurre reiteradamente a Compras por caja chica, pagando, en algunos casos, precios muy distantes de los obtenidos en las propias licitaciones.</p>	<p>Se estima conveniente prever con suficiente antelación los llamados a licitación a los efectos de evitar excepciones a lo normado en las leyes vigentes.</p>
<p>Opinión del sector: <i>La recomendación en este sentido es válida, destacando que en general las prórrogas obedecen a un estudio de conveniencia mediante evaluación técnica y económica en el marco de la Ley provincial N° 7631 y el Decreto 440/05 de Contrataciones para el sector público que se encuentra vigente y que prevé tal circunstancia.</i></p>		



N°	Problema detectado	Recomendación
10	<p>El sistema computarizado existente es insuficiente para un adecuado sistema de control de medicamentos y registro de recetas, no existe además un sistema informático que brinde información adecuada sobre los consumos históricos, debilitando el proceso de fundamentación de las Compras.</p>	<p>Implementar un Sistema automatizado para el registro y Control de los insumos que resulte confiable y que responda a las exigencias del Sistema de Compras y el Contable. El sistema a realizar deberá permitir:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comparar periódicamente las existencias de los insumos y bienes en los Submayores con los modelos de control del área de Compras. -Actualizar las copias de los controles de los insumos y bienes del área y brindar en ellas una descripción correcta que permita una adecuada identificación. - Conteo de insumos y bienes defectuosos, controlando su destino final.
<p>Opinión del sector: Se evidencia claramente que el sistema informático que existe en el hospital es insuficiente para el correcto seguimiento de los insumos que están en los almacenes, como así también su devolución o stock de productos defectuosos. Por ello es necesario la implementación de un sistema computarizado que permita proveer información sistematizada sobre consumos históricos y realizar una proyección sobre los consumos futuros.</p>		



N°	Problema detectado	Recomendación
11	<p>Existen notas de recepción pero las mismas no están preenumeradas de imprenta, por lo tanto no se puede controlar su correlatividad numérica.</p> <p>No se envía informe mediante copia de la nota de recepción a Contaduría.</p>	<p>Realizar notas de recepción de insumos en imprenta, de modo de poder controlar su correlatividad numérica y enviar copia de la documentación al sector de Contabilidad para un correcto funcionamiento del sistema.</p>
<p>Opinión del sector: En cuanto a las recomendaciones sugeridas, el jefe del área de Compras sostiene que es esencial el control de correlatividad en la numeración de los Informes de Recepción por ello es de vital importancia su pronta implementación.</p>		
12	<p>No se preparan informes preenumerados de Control de Calidad de los insumos recibidos, los mismos se realizan pero no siguen una numeración correlativa de imprenta.</p>	<p>Preparación de “Informes de Calidad” mediante formularios preenumerados de imprenta, de manera de controlar su correlatividad numérica y facilitar el proceso de control interno.</p>
<p>Opinión del sector: La calidad en salud esta en su apogeo, ya que hoy se está conociendo su importancia a través de los sistemas de salud de todo el mundo, implementando diversas formas de control de calidad en los insumos. La calidad en productos y bienes utilizados en el centro de salud nace y se desarrolla en forma conjunta con el desarrollo tecnológico, pero tenemos que tener presente que la recomendación planteada es importante llevarla a cabo a la brevedad, para lograr un eficiente sistema de control, relativo a este aspecto.</p>		



N°	Problema detectado	Recomendación
13	Las devoluciones de insumos por no corresponder con las especificaciones solicitadas o con lo acordado con el proveedor, en ocasiones no están debidamente autorizadas por el personal adecuado.	Implementar una normativa de autorizaciones por personal responsable del área de Compras para aquellos casos de “devoluciones de insumos” por el motivo que fuere.
<p>Opinión del sector: <i>Todo movimiento de ingreso y egreso de insumos, por cualquier motivo que sea, debe quedar documentado en constancias que deben contar con las firmas autorizantes que correspondan al tipo de movimiento de que se trata, por ello se considera que la aplicación de esta recomendación es totalmente válida.</i></p>		
14	<p>No se conservan en archivos separados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los pedidos no cumplidos, ➤ Órdenes de compra pendientes. 	<p>Confeccionar un “Sistema de archivo de la documentación técnica y administrativa” en la gestión del hospital. El sector de compras debería presentar archivos que le son propios y otros que son de apoyo de la gestión para el ingreso de los insumos o bienes al sistema total:</p> <p>-Archivos internos: Proveedores, Cotizaciones, Orden de Compra, Órdenes de compras pendientes, Seguimiento de Orden de Compra, Pedidos no cumplidos, Legajo del proveedor.</p> <p>-Otros archivos: Solicitud de Compras, Parte de Recepción e Informes de Calidad, Remito, Subdiario de Compras.</p>
<p>Opinión del sector: <i>La sugerencia realizada es tomada en cuenta, para su pronta implementación.</i></p>		



N°	Problema detectado	Recomendación
15	<p>La mayoría de las Compras se registran en el momento de recibir las facturas de los proveedores, de manera de conocer exactamente el importe de las Compras. La dificultad que presenta esta forma radica en que si el lapso de tiempo es extenso, entre la entrada de los insumos y su contabilidad, no se reconocen oportunamente las operaciones generadas en el hospital.</p>	<p>Se sugiere que la institución sanitaria realice un análisis periódico de la documentación respaldatoria de las operaciones de Compra, teniendo en cuenta que no siempre los proveedores entregan las facturas, a veces solo el remito o remito y factura. En cuanto a los artículos, lo ideal es ingresarlos al stock ni bien se reciben sea con remito o con factura, porque como el proveedor puede tardar días en entregar la factura, crearía un problema en la registración de las Compras.</p>
<p>Opinión del sector: <i>La incorporación en el patrimonio los insumos adquiridos y la actualización de inventarios y costos. Por lo cual es válida la recomendación para que las operaciones de Compras se reconozcan oportunamente.</i></p>		
16	<p>No se investigan de manera adecuada las diferencias halladas, por ende no se corrigen y analizan las causas que lo originan.</p>	<p>Implementación de procedimientos adecuados para la detección de diferencias, analizar las causas que los origina y proponer de ser necesario, las acciones correctivas. Entre ellos podemos mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cotejo de precios de orden de compra con cotización del proveedor. -Comprobación de precios de orden de compra con los facturados por el proveedor.



		<p>-Verificación de cantidades según orden de compra con cantidades facturadas.</p> <p>-Cotejo del informe de Control de Calidad, con la calidad exigida en la orden de compra.</p>
<p>Opinión del sector: <i>Analizar las diferencias y sus causas es esencial, por eso se coincide con la recomendación realizada. Además evaluar el sistema de saldos contables relacionados, efectuando de corresponde los ajustes contables pertinentes.</i></p>		
17	<p>Según la evaluación en el área de Compras, se puede afirmar que no existe una correcta segregación de funciones.</p> <p>Los controles que se realizan de las facturas están a cargo del gerente de Compras.</p>	<p>Un sector ajeno a Compras debe efectuar estos controles.</p>
<p>Opinión del sector: <i>La sugerencia realizada es tomada en cuenta, para su pronta implementación.</i></p>		
18	<p>No se realizan controles sobre las facturas previos a su pago. Los controles con la orden de compra y nota de recepción son posteriores a la cancelación de la factura.</p>	<p>-Controlar las facturas antes de su pago,</p> <p>-La documentación que respalde cada factura, en este caso orden de Compra y nota de recepción, debe estar completa y previamente controlada antes de emitir el cheque.</p>



		-Se debe controlar la calidad y cantidad de los bienes al momento de ser recibidos.
<p>Opinión del sector: La sugerencia realizada es tomada en cuenta, para su pronta implementación, para evitar posibles pagos incorrectos</p>		
19	<p>Del análisis realizado en el sector, se puede advertir que no siempre se pide cotización a tres proveedores.</p> <p>Asimismo, no se encontraron formalizadas por escrito todas las cotizaciones por parte de los proveedores.</p>	<p>Pedir en todos los casos cotizaciones escritas a por los menos tres proveedores para comparar los mejores precio y calidad.</p>
<p>Opinión del sector: La sugerencia realizada es tomada en cuenta, para su pronta implementación</p>		
20	<p>Se han encontrado en la evaluación del sector que hay órdenes de compras que no están debidamente autorizadas y que no se controla la correlatividad numérica de las mismas.</p>	<p>Establecer normas concretas de autorizaciones, utilización y control de órdenes de compras.</p>
<p>Opinión del sector: La sugerencia realizada es tomada en cuenta, para su pronta implementación.</p>		



N°	Problema detectado	Recomendación
21	<p>Del estudio se deduce que no todas las facturas se reciben directamente de manos de los proveedores, existen casos que enviaron sus facturas vía correo electrónico.</p> <p>También hay casos en donde no se realizó la comparación de la orden de compra con dicha factura.</p>	<p>Realizar un control de todas las facturas ya sea que se reciban de manos de los proveedores, por correo electrónico, fax, o cualquier otro medio.</p> <p>Realizar en todos los casos el cotejo de la orden de compra con las facturas correspondientes.</p>
<p>Opinión del sector: La sugerencia realizada es tenida en cuenta, para su pronta implementación. Debe hacerse siempre el cotejo de los distintos documentos que se utilizan en el circuito de Compras.</p>		

CONCLUSIONES



X. CONCLUSIONES

El estudio realizado ha determinado la existencia de deficiencias en el Sistema de Control Interno en lo referente en el proceso de ejecución de “Compras”. Las mismas afectan la gestión y tienen que superarse con el rediseño del Sistema de Control Interno para el centro de salud, en el marco de las normas de Control interno para el sector público, el Informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va a obtener información oportuna y razonable para una adecuada gestión hospitalaria.

La aplicación de acciones de Control interno en forma previa, concurrente y posterior, permiten realizar los ajustes al proceso de Compras, lo que va a concretarse en la mejora del servicio y el alcance de los objetivos institucionales.

Si bien es cierto que un Sistema de control interno por más eficiente que sea no es garantía de una buena gestión, uno deficiente no es facilitador para el desarrollo de las actividades; por tanto el rediseño del Sistema de control interno en el departamento de Compras del Hospital Municipal Arturo Illia de la localidad de La Calera; en el marco de mixtura de las normas de control interno, ayuda a la claridad de la tarea.

Se pudo alcanzar el objetivo planteado, “Evaluar y rediseñar el Sistema de Control Interno en sector Compras”. Esto fue posible gracias al análisis realizado en el sector pudiendo de esta manera detectar los puntos débiles y fallas en los procedimientos para proponer mejoras y recomendaciones a implementar en el departamento bajo estudio; que no consisten en un nuevo plan de Control Interno, sino perfeccionar y corregir, es decir redefinir, el implementado por el centro de salud.

Todo lo propuesto no implica un mayor costo para la institución por el motivo que cuenta con personal suficiente y adecuado para realizar las tareas descriptas.

Para la superación de las deficiencias del Sistema de control en el proceso de ejecución de “Compras”, el mismo debe organizarse y llevar a cabo sus actividades en sinergia con los objetivos, misión y visión del centro de salud. Para ello, se han realizado una serie de recomendaciones a las autoridades del Hospital Municipal Illia, de acuerdo a las fallas detectadas en el Control Interno; para tomar medidas



correctivas. Las fallas van a superarse si la oficina de Control Interno cuenta con organización, personal, procesos y procedimientos de trabajos adecuados; así como con el destierro de los intereses políticos o de otra índole entre el personal responsable.

De esta forma se garantizará la correcta utilización de los recursos financieros y humanos, del área de Compras, con unos buenos servicios de calidad en el campo de la salud, para beneficio de los habitantes y pacientes en general.

Otro parámetro esencial del sistema es mostrar resultados reales, confiables, y verificables soportados en una válida, información, que demuestre que los servicios y beneficios se lograron por que se fue eficiente, eficaces, económicos y efectivos en el sector de Compras de la institución.

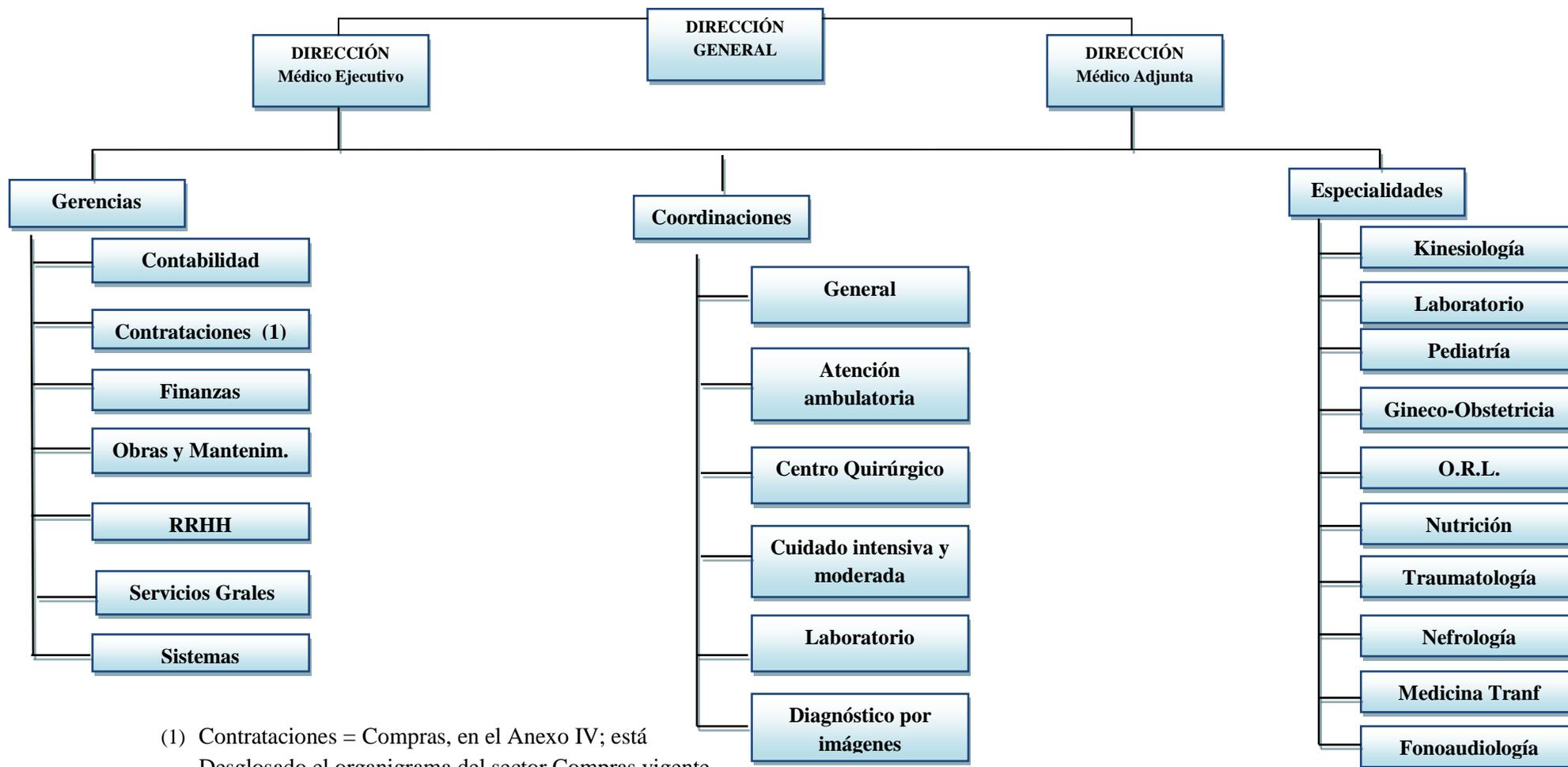
Si adicionalmente se cumplen los principios de igualdad, eficiencia, economía celeridad, imparcialidad y publicidad, como parte de este mismo Sistema de Control Interno, se podrá asegurar y ratificar que estos elementos serían contundentes armas para acabar con el desorden.

Es por estas razones, que estos cambios en el Sistema de Control Interno en el área de Compras son importantes para el hospital para garantizar la transparencia y buen funcionamiento del sector. Es una necesidad urgente y un compromiso que debe involucrar a todos los miembros del Departamento de Compras, como así también al resto de los integrantes de la institución.

ANEXOS



ANEXO I: “Organigrama del Hospital Municipal Arturo Illia de la localidad de La Calera, Córdoba”



(1) Contrataciones = Compras, en el Anexo IV; está Desglosado el organigrama del sector Compras vigente.



ANEXO II:

“Cuestionarios generales realizados en el Hospital Arturo Illia”

INSTITUCIÓN: *“Hospital Municipal Arturo Illia, La Calera, Córdoba”*

Datos proporcionados por: Director del Hospital: José Galetto

El cuestionario confeccionado para el análisis general externo e interno de la institución y sus respuestas se detallan a continuación:

1) ¿Cómo se podría mejorar la infraestructura del centro de salud?

“Nuestro hospital, nos está quedando chico debido a la demanda creciente de pacientes sin cobertura de obra social. Pero somos optimistas, porque estamos recibiendo ayuda del gobierno provincial y también de organizaciones no gubernamentales. Esto nos ayuda a mejorar la infraestructura e innovar en aparatos médicos. Gracias a esa ayuda se han podido ampliar varias dependencias del hospital y adquirir un Ecógrafo; antes se derivaban los pacientes a Córdoba Capital por no contar con este aparato”, afirma el Director.

2) ¿Los servicios que presta el hospital son óptimos para satisfacer la demanda de los pacientes? ¿Cómo podría mejorarse?

“El personal médico con que cuenta el hospital es de excelencia, la calidad de nuestros profesionales es indiscutible. Pero el personal no profesional que ocupan cargos administrativos y de apoyo no están debidamente reclutado por el personal de Recursos humanos, esto obedece a “favores políticos”, no se tiene en cuenta la capacidad de las personas en algunas ocasiones. Para mejorar esta situación como primera medida se podría capacitar de manera adecuada al personal”. “También es importante realizar campañas a nivel municipio sobre Salud Sanitaria para educar a las personas en materia de salud”. “Es necesario además formular distintos proyectos en materia en sanitaria en coordinación con el gobierno provincial para mejorar la capacidad de



atención y especialización de los servicios que brinda nuestro hospital y ampliar los servicios que se ofrecen”.

3) ¿Se cuenta con un presupuesto suficiente para hacer frente a los gastos?

“Si bien recibimos el apoyo del gobierno nacional y municipal, el mismo es insuficiente para alcanzar los objetivos de eficiencia en la prestación de los servicios de salud”.

“En muchas ocasiones el mismo no alcanza para cubrir los gastos ineludibles de funcionamiento, para cubrir plazas de médicos y otros beneficios que se otorgan al personal del hospital”.

“La inversión en salud es escasa y el presupuesto asignado no es suficiente para hacer frente a los gastos necesarios para la correcta prestación del servicio hospitalario. En reiteradas ocasiones, se ha reducido el presupuesto sin informarnos de tal decisión previamente”.

4) Aparte del apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales: ¿qué otro tipo de apoyo reciben?

“Contamos con el apoyo de distintos institutos tecnológicos que nos asesoran en cuanto a las innovaciones sobre nuevas drogas y medicamentos necesarios para nuestros pacientes. Por otra parte, contamos con estudiantes de los últimos años de la carrera de Medicina de la Universidad Nacional de Córdoba, y médicos que hacen su residencia en nuestro hospital que colaboran con nuestro trabajo; ampliando y mejorando nuestros servicios”.

5) ¿Cuenta con tecnología avanzada en cuanto a equipamiento médico?

“Debido a la escasez de recursos en algunas áreas los equipo son obsoletos, y no hay posibilidad inmediata de cambiarlos”



6) ¿Es el único centro de salud en la zona?

“El hospital, no es el único centro de Salud en la localidad de La Calera hay seis Centros de Atención Periférica dependientes del municipio, y se están instalando centros médicos privados en la ciudad, debido a la creciente cantidad de pacientes que concurren a los centros de salud”.

7) ¿Cómo ha afectado la crisis económica y social en el centro de salud?

“La profunda crisis económica en la que está inmerso el país, ha influido profundamente en la institución, aparte no hay que olvidar la crisis social que afecta a las personas de menos recursos (que son en su mayoría los que recurren a nuestro hospital) y los problemas acuciante de este año el tema del Dengue y la pandemia de la gripe A”.

“Con la crisis ha aumentado el número de pacientes, al incrementar el número de personas sin cobertura de obra social, aparte ha disminuido el presupuesto del hospital por reajustes a nivel municipal”.

“Otros aspectos a recalcar a pesar de la crisis es: en primer lugar, contamos con convenios con distintos laboratorios para el suministro de medicación a precios realmente bajos en comparación con los precios del mercado nacional e internacional; en segundo término, existen donaciones de equipos y medicación por parte de distintos organismos no gubernamentales y empresas de la zona”.



ANEXO III:

Cuestionarios de Control Interno en el “Sector Compras”

INSTITUCIÓN: “Hospital Municipal Arturo Illia, La Calera, Córdoba”

Datos proporcionados por:

- Director del Hospital: José Galetto
- Coordinadora General: María Antonia Palacios
- Gerente de Recursos Humanos: Mario Acotto
- Gerente de Contabilidad y Gestión: Luciana Martínez
- Gerente Departamento de Compras: Walter Brasca

Revisión al: de marzo a julio del 2009

La entrevista se realizó a 5 funcionarios del Hospital Municipal Arturo Illia, con el objetivo de obtener los datos necesarios para la realización del análisis sobre los distintos componentes de Control Interno en la institución haciendo hincapié en el Sector de Compras del mismo.

Para la elaboración del Cuestionario las preguntas fueron adaptadas del “Informe Área de Auditoría N° 5, Manual de Auditoría”.



Nº	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?	X			
2	¿ Se encuentra la sección Compras del hospital separada de: -Recepción? - Almacenes? -Cuentas por pagar? -Contaduría? -Pagos?	X X X X X			
3	¿Se da cumplimiento a los procedimientos previstos para el reclutamiento de personal necesario en el área de Compras y los mismos reúnen las habilidades necesarias para desempeñarse en el sector?		X		Hay casos de “favoritismo político” en donde no se considera las verdaderas habilidades de las personas empleadas
4	¿Existe un Plan de Capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		X		Existe un plan de capacitación pero el mismo no es permanente, como tampoco abarca a todos los empleados
5	¿Se manifiesta el interés de la Dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios con los responsables del área de Compras que permita percibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	X			
6	¿Cuenta la organización con un Plan de Compras?		X		
7	¿Están definidos los objetivos del área de Compras?	X			
	¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa que:				Cuenta con un organigrama, pero el mismo está



8	_ manifieste claramente las relaciones jerárquico funcionales del área Compras, _ exponga las unidades ejecutoras de cada programa/proyecto, _ permita el flujo de información entre Compras y el resto de las áreas,	X X X			desactualizado.
9	¿Tiene la entidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?	X			
10	¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como: _ Avances tecnológicos, que requieran la adquisición de nuevos equipamientos; _ Necesidades o requerimientos de Organismos externos, de insumos y medicamentos; _ Modificaciones en la legislación o normativa, _ Cambios institucionales que afectan al sector Compras, _ Alteraciones en la relación con los mayores proveedores,	X X X X			
11	¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad/programa o del área?		X		
	Se ha considerado especialmente, en el Sector de Compras: _ El cambio de un software informático,	X			



12	<p>_ Drásticas reducciones presupuestarias,</p> <p>_ Incorporación de nueva tecnología informática,</p>	X			
13	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a diferentes personas?	X			
14	¿Existe un flujo de información adecuado en el Sector de Compras y de ésta con las distintas áreas de la organización?	X			
15	¿Se promueve la integración entre Compras y el resto de las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?	X			
16	¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones/transacciones significativas del Sector de Compras?	X			
17	¿Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada para su examen?	X			
18	¿La documentación de las operaciones/transacciones en el área es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?		X		
19	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones/ transacciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia para ello?	X			
20	¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y	X			



	términos bajo los cuales se asigna la misma?				
21	¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al personal especialmente autorizado?	X			
22	¿Se han identificado en la organización las tareas de alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción?	X			
23	¿Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente?		X		
24	¿Está apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas (software) utilizados?		X		
25	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?		X		
26	¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros (altas del período) con la documentación soporte u otro elemento válido de cruce?		X		
27	¿Existe Unidad de Auditoría Interna? ¿En su caso depende del máximo nivel de la organización?	X			
28	En aquellos casos en que la Dirección/gerencia está en desacuerdo con los hallazgos encontrados o con la validez de las recomendaciones, tales puntos se expresan por escrito, está documentado tal desacuerdo?		X		
29	¿Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros interesados directa o indirectamente? Usuarios/beneficiarios de las acciones de la organización – proveedores – comunidad – prensa -auditores – etc.?	X			
	¿Dentro de la propia gestión de Compras				



30	existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	X			
31	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra información contable?	X			
33	¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente?	X			
33	¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación son comunicadas a los niveles correspondientes del área de Compras?	X			
34	¿Existen normas escritas referidas al proceso de compras?	X			
35	¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados?	X			
36	Las Contrataciones se realizan por los métodos de: <ul style="list-style-type: none"> - Licitación, - Concurso de Precios, - Contratación Directa - Subasta 	X X	X X		
37	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores? ¿las mismas se formulan por escrito?	X			
38	¿Los formularios como recibos, órdenes de compra y otros críticos están preenumerados, guardados adecuadamente los vacíos, y entregados con cargo?		X		



39	¿Se requieren autorizaciones para la habilitación al uso de dichos formularios (talonarios de recibos, OC, cheques, etc)?		X		
40	¿Están las órdenes de compra debidamente autorizadas?	X			
41	LOS FORMULARIOS DE ÓRDENES DE Compras ¿están prenumerados por imprenta?	X			
42	¿Se envían copias a Contaduría; Recepción y sector solicitante?	X			
43	¿Se controla la correlatividad numérica?	X			
44	¿El sector recepción controla las unidades recibidas?	X			
45	¿Existen notas de recepción?	X			
46	¿Están ellas prenumeradas?		X		
47	¿El formulario de Recepción prevé la inserción de unidades faltantes, sobrantes o con defectos?	X			
48	¿Se informa mediante copia de la nota de recepción a Contaduría, Compras y sector solicitante de las variaciones?		X		
49	¿Se controla la correlatividad de numérica de las notas de recepción?		X		
50	¿Se controla la calidad de los insumos recibidos?	X			
51	¿Se preparan informes prenumerados de control de calidad de los insumo recibidos?		X		
52	¿Están las devoluciones debidamente autorizadas?		X		



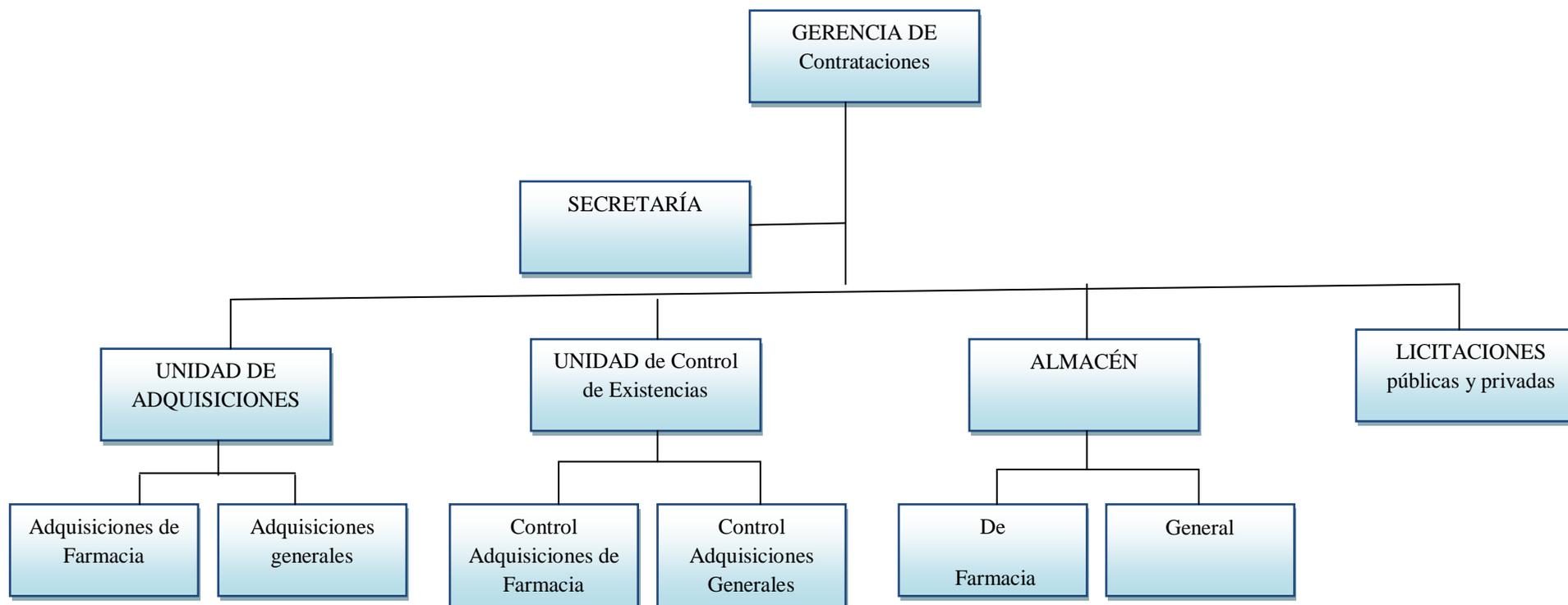
53	¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores?	X			
54	¿Recibe contaduría información sobre los insumos devueltos?	X			
55	¿Existe un formulario prenumerado que denuncie esta situación?		X		
57	¿Se encuentra “Cuentas por Pagar” separada de “Recepción” y “Pagos”?	X			
57	¿Recibe cuentas por pagar las facturas directamente de los proveedores?	X			
58	¿Se controla la factura del proveedor con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad?	X			
59	Se conservan en archivos separados: - ¿Los pedidos no cumplidos? - ¿Las órdenes de compra pendientes?		X X		
60	¿Los archivos de comprobantes correspondientes a operaciones concluidas son adecuadas?		X		
61	¿Los procedimientos vigentes aseguran la corrección de las imputaciones?		X		
62	¿Están todos los asientos de contabilidad del área, incluidos los de rutina, debidamente autorizados?	X			
63	¿Se llevan fichas individuales actualizadas de Proveedores?	X			
64	¿Se concilian periódicamente la suma de saldos de fichas individuales con el saldo del Mayor?	X			



65	¿Se investigan las diferencias halladas, corrigiéndose e investigándose las causas que las originan?		X		
66	¿Se promueve la corrección de las causas de las diferencias?		X		
67	¿Se llevan registro de proveedores por fechas de vencimiento?	X			

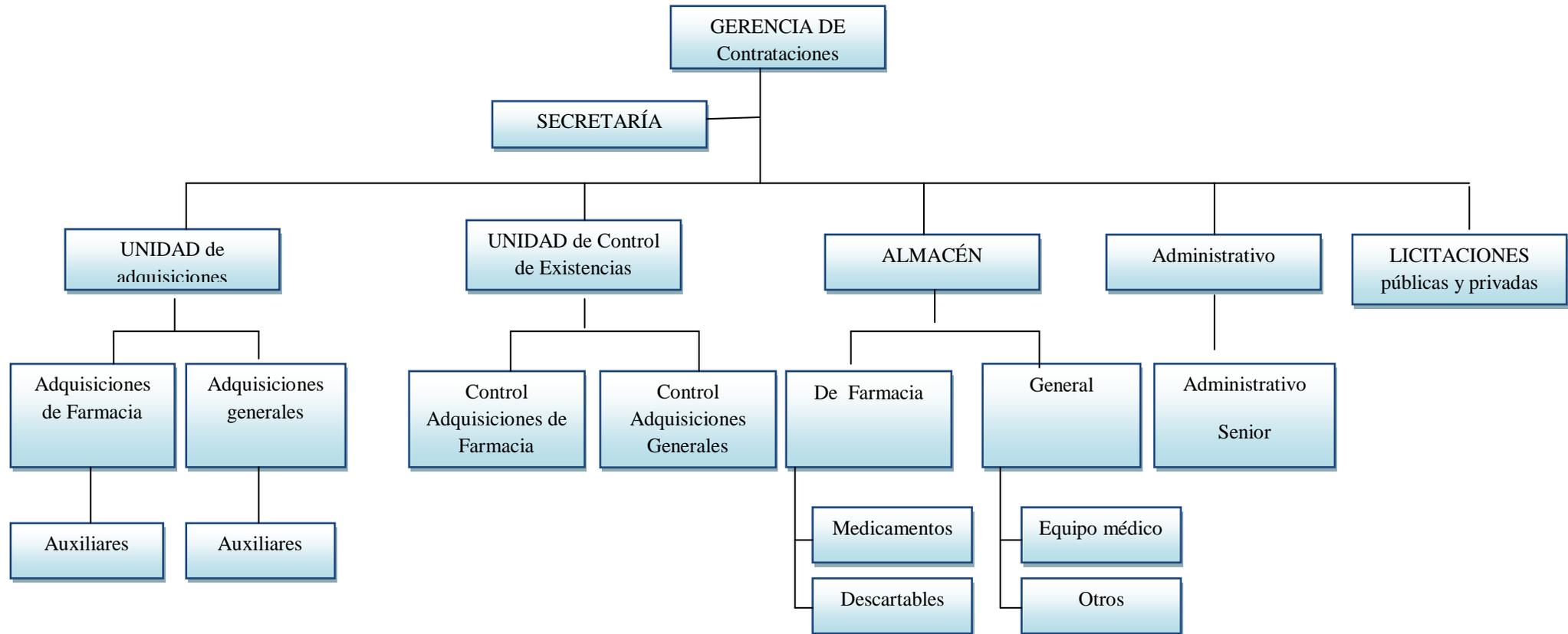


ANEXO IV: “Organigrama vigente del sector compras”



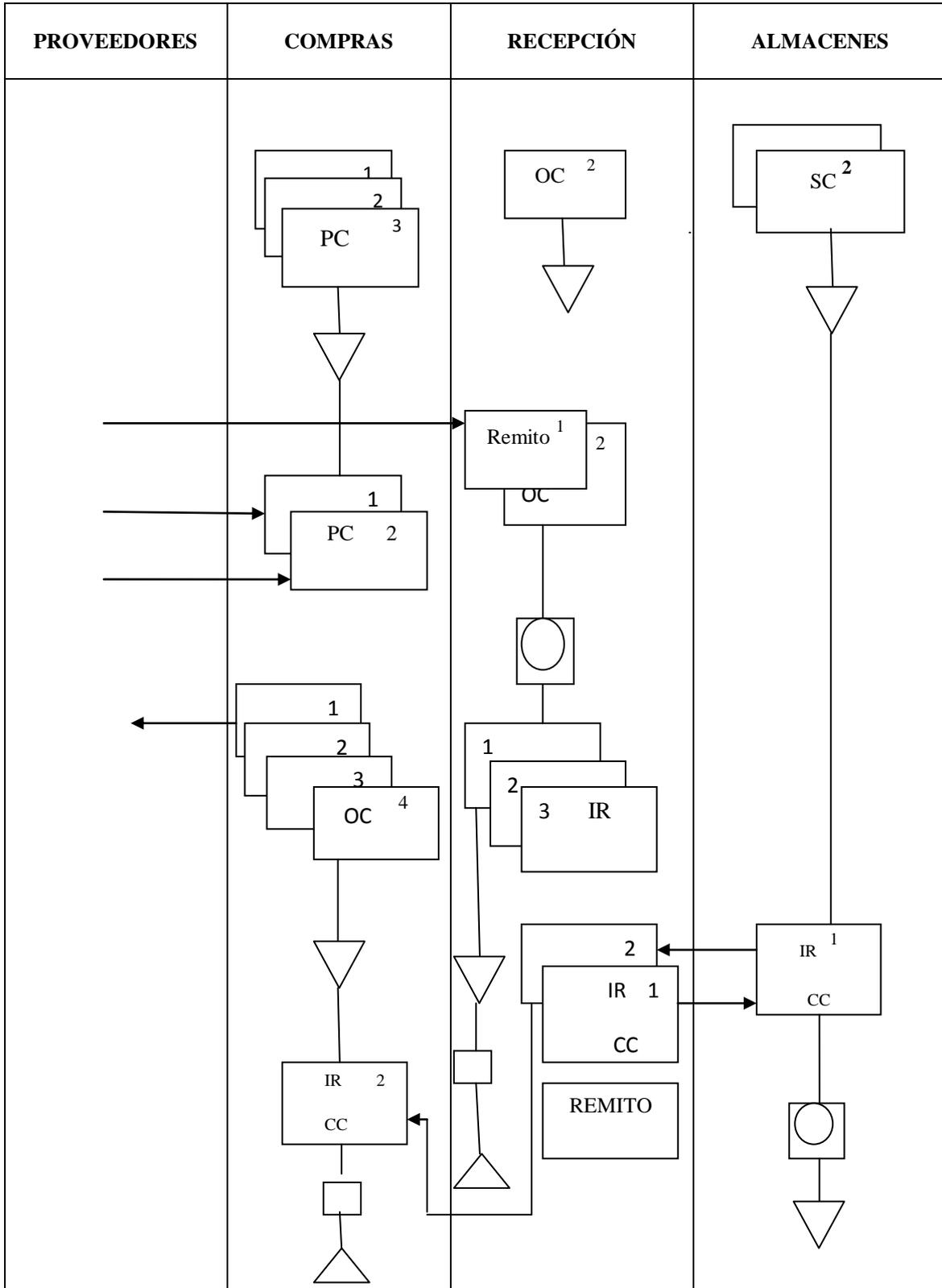


ANEXO V: “Organigrama de Compras sugerido para su actualización”





ANEXO VI: “Flujograma del Sector Compras”





REFERENCIAS:

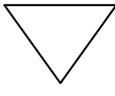
OC: orden de compra

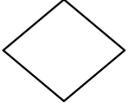
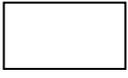
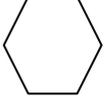
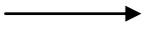
IR: informe de recepción

CC: control de calidad

PC: pedido de cotización

Simbología utilizada ¹¹

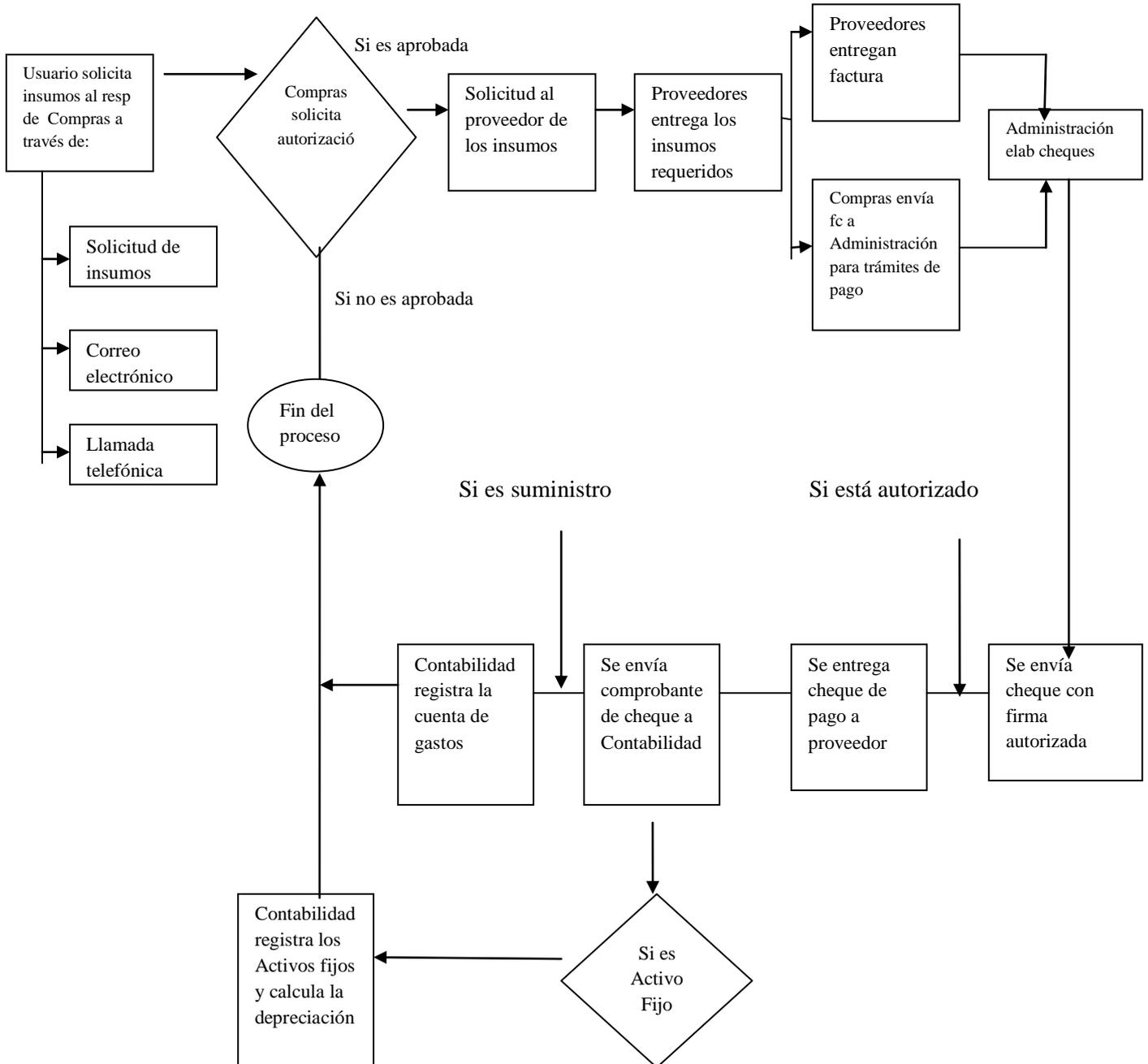
Simbología	Acción	Descripción
	OPERACIÓN	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión.
	CONTROL	Representa toda acción de verificación
	DEMORA	Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	ARCHIVO TRANSITORIO	Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de los elementos portadores de información.
	ARCHIVO DEFINITIVO	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de los elementos portadores de información.
	DESTRUCCIÓN	Representa la eliminación de elemento portadores de información.

	ALTERNATIVA	Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción.
	FORMULARIO Y SOPORTE DE INFORMACIÓN	Representa el elemento portador de información.
	PROCESO NO PRESENTADO	Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que definidas, no interesan representar.
	TRASLADO	Representa el desplazamiento físico del elemento portador de la información. La flecha indica el sentido de circulación.
	TOMA DE INFORMACIÓN	Representa el desplazamiento de la información, sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de circulación.
	CONECTOR	Representa el nexo entre procedimiento o proceso.

¹¹ ANTONIO LATTUCA Y CAYETANO MORA, Informe Área auditoría N° 5, Manual de auditoría-año 2005- 10ª Edición, página 119



ANEXO VII: “Flujo de suministro, compras, registro, control de activos fijo y pagos a los proveedores del centro de salud”¹²



¹² FUENTE: Elaboración propia con datos obtenidos de los funcionarios del Hospital Municipal Illia



ANEXO VIII:
“Relevamiento de documentación en Compras”

MÓDULOS	SECTOR	SALIDA	INFORMA A:
Detección de la necesidad de comprar	COMPRAS	-	-
Requerimiento de insumos al sector Compras	COMPRAS	Solicitud de compras	-
Búsqueda y selección de proveedores	COMPRAS	Pedido de Cotización	Proveedores
Recepción y selección de las cotizaciones de proveedores	COMPRAS	Cotización	Responsable pedido
Adjudicación de la Compra	COMPRAS	Orden de Compra	Recepción Contabilidad Proveedores
Seguimiento de pedidos	COMPRAS	Seguimiento de Compra	Almacenes
Recepción e inspección de los insumos	RECEPCIÓN	Parte de recepción Informe de calidad Informe de Aceptación o Rechazo	Compras Almacenes Contabilidad Proveedor
Almacenamiento de bienes	ALMACEN	Informe de almacenamiento	Compras
Registración de las Compras	CONTABILIDAD PAGOS	Remitos del proveedor ND por devoluciones Facturas a proveedores Notas de emisión de pagarés Fichas de proveedores	Compras Proveedores Jefes de áreas

BIBLIOGRAFÍA



XII. BIBLIOGRAFÍA

ANTONIO LATTUCA Y CAYETANO MORA, Informe Área Auditoría n° 5, Manual de auditoría- año 2005- 10ª Edición.

COOPERS & LYBRAND- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso –Laz de Anto- año 1997.

JOSÉ LUIS PUNGITORE, “Sistema Administrativo y Control Interno”, Club de estudio – Año 1994.

MARIA ELENA GONZÁLEZ “Auditoría y control interno” 05-2002 - /www.gestiopolis.com.

RESUMEN/ ABSTRAC



RESUMEN

El área de Compras es muy sensible a los problemas de Control Interno, tanto por el importe comprometido en la misma como por las dificultades propias de la gestión.

El presente trabajo es realizado en el Hospital Municipal Arturo Illia de la localidad de La Calera, provincia de Córdoba; en la cual se tratan ampliamente los temas relacionados con la evaluación y rediseño del Sistema de Control Interno, en el Departamento de Compras, para lograr una eficiente seguridad en los procesos que éste realiza.

Estos controles están dados en cada una de las posibles deficiencias en el Control Interno que se puedan presentar en el transcurso de la gestión y adquisición de las Compras.

Así mismo, se explica cada una de las recomendaciones para esas fallas detectadas, para lograr de esta manera mejorar esos puntos críticos.

Por lo detallado en los apartados anteriores, se considera que el Departamento de Compras y los Sistemas de información deben trabajar siempre de la mano en común beneficio de la institución sanitaria, aportando seguridad, confianza y transparencia a la Dirección del hospital.



ABSTRACT

The purchasing department is very sensitive to internal control problems both in the amount committed in the same as the difficulties regarding its management.

This work is done at the Municipal Hospital Arturo Illia in the town of La Calera, Córdoba province, in which comprehensively address issues related to assessment and redesign of the Internal Control System in the Purchasing Department to achieve efficient security processes it performs.

These controls are given in each of the possible deficiencies in internal control that might arise in the course of acquisition management and procurement.

It also explains each of the recommendations for these failures detected, to achieve thereby improve these critical points.

As detailed in previous sections, it is considered that the Purchasing Department and Information Systems must work hand in hand together for the benefit of the health institution, providing safety, confidence and transparency to the management of the hospital.