



Trabajo Final de Graduación

Proyecto de aplicación profesional

Control Interno de los Circuitos “Compras – Pagos” y
“Facturación – Cobro” en la Empresa Sanatorio XX S.A.

Ramirez Maria Gloria

D.N.I. 34.254.769

Contador público

Año: 2019

Resumen

El Sanatorio XX S.A. es un centro de salud que combina el concepto de atención médica privada, las exigencias de una medicina moderna y compleja en permanente evolución, siempre privilegiando las necesidades de los pacientes y la formación profesional de los médicos.

En el presente trabajo se evaluó el sistema de control interno en los circuitos “compras – pagos” y “facturación – cobro”. Para tal fin se aplicaron diferentes metodologías que permitieron realizar un relevamiento de los procedimientos y métodos de control, evaluando las medidas y detectando los controles que no funcionen correctamente.

Se plantea una propuesta de mejora buscando un eficiente control en los procedimientos para obtener una información confiable, clara y oportuna para la toma de decisiones en la organización y garantizando la supervivencia de la misma.

Palabras claves: Control interno; Compras – pagos; Facturación – cobro; Eficiente.

Abstract

The Sanatorio XX S.A. is a health center that combines the concept of private medical care, the demands of a modern and complex medicine in constant evolution, always privileging the needs of patients and the professional training of doctors.

In the present work, the internal control system in the circuits "purchases - payments" and "billing - collection" was evaluated. To this end, different methodologies were applied that allowed a survey of the procedures and control methods, evaluating the measurements and detecting the controls that did not work correctly.

An improvement proposal is proposed seeking an efficient control in the procedures to obtain a reliable, clear and opportune information for the decision making in the organization and guaranteeing the survival of the same.

Keywords: Internal control; Purchases - payments; Billing - collection; Efficient.

Índice de contenido

Capítulo 1: Introducción	1
Capítulo 2: Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Capítulo 3: Marco Teórico	4
Auditorías independientes	4
Auditoría interna	4
El control interno	5
Procedimientos de los circuitos “comprar - pagar” y “facturación – cobro”	8
Informe COSO	16
Estructura del COSO II	17
Manual de procedimientos	21
El informe de auditoría	21
Métodos de relevamiento	23
Capítulo 4: Marco Metodológico	27
Capítulo 5: Análisis de datos	31
Identificación de la empresa	31
Diagnóstico	34
Análisis FODA	45
Conclusiones diagnósticas	47
Capítulo 6: Desarrollo de la propuesta de aplicación	48
Etapa estratégica	50
Etapa táctica	50
Carta de recomendación	56
Etapa presupuestaria	62
Conclusiones	67
Capítulo 7: Bibliografía	70
Capítulo 8: Anexos	72
Anexo 1: Entrevistas realizadas en el Sanatorio XX S.A.	72
Anexo 2: A.PRO. S.S. – Clínicas y Sanatorios	75

Índice de tablas

Tabla 1. Simbología en flujograma.....	25
Tabla 2. Cuadro de técnicas e instrumentos para recabar información	29
Tabla 3. Costos de implementación del software	63
Tabla 4. Costos de implementar la propuesta	64
Tabla 5. Ventajas en la incorporación de la propuesta al Sanatorio XX S.A.	65
Tabla 6. Cronograma de actividades.....	66

Índice de figuras

Ilustración 1. Componentes del control interno	18
Ilustración 2. Flujograma del circuito "Compras - Pagos"	37
Ilustración 3. Flujograma del circuito "Facturación - Cobro"	39
Ilustración 4. Flujograma del circuito "Compras - Pagos" propuesto.....	51
Ilustración 5. Flujograma del circuito "Facturación - Cobro" propuesto.....	54
Ilustración 6. Organigrama propuesto del Sanatorio XX S.A.....	57

Capítulo 1: Introducción

Por razones de privacidad el nombre real de la empresa no se alude, por lo que se la mencionará como Sanatorio XX S.A.

El presente trabajo tiene como objetivo la evaluación del sistema de control interno en los circuitos de “comprar – pagar” y “facturar – cobrar” en el Sanatorio XX S.A. durante el año 2018. Este es un centro de salud con mucha trayectoria, responsable de los profesionales que trabajan para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que apuestan en ellos.

El motivo es relevar y evaluar a través de distintos métodos toda la información obtenida, permitiendo conocer la organización y las dificultades que presenta.

Los principales problemas que se observan en el sistema de control interno son:

- Falta de controles en los circuitos “compras – pagos” y “facturación – cobro”
 - Ineficiencia en el sistema informático
 - Ausencia de separación de funciones
 - Falta de información sobre los proveedores de los insumos más significativos para el sanatorio

Ante las innovaciones en el sector de la salud, el directorio del sanatorio busca llevar un mejor control en los procedimientos para obtener una

información confiable, clara y oportuna para la toma de decisiones en la institución y garantizar la supervivencia de la misma.

Lattuca A. J. (2014) menciona en su libro como El Instituto de Auditores Internos define a la auditoría interna: “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta que agrega valor y mejora las operaciones de una organización”. Ayudando a la misma alcanzar a sus objetivos aportando un enfoque sistemático para ajustar y optimizar la eficiencia de los procedimientos de gestión. (Lattuca A. J., 2014)

El trabajo final de grado se desarrolló en tres etapas, comenzando con la importancia que reviste el control interno en el sanatorio y luego se establecieron objetivos específicos que aportaron la información necesaria y precisa para dar respuesta al objetivo general.

Como segunda etapa se desarrolló el marco teórico complementado al marco metodológico. Donde se expone las herramientas teóricas enmarcada en los objetivos para la obtención de la información y posterior evaluación del control.

Luego se realizó un diagnóstico del Sanatorio y un desarrollo de la propuesta de aplicación, planteando un Flujograma y un Organigrama. Por último, se entregó una carta al directorio donde se expuso las debilidades y recomendaciones con la finalidad de que se efectúe las correcciones pertinentes.

Capítulo 2: Objetivos

Objetivo general

- Evaluar el proceso del sistema de control interno en la empresa Sanatorio XX S.A. en el circuito de “compras – pagos” y “facturación – cobro” en el año 2018.

Objetivos específicos

- Realizar un relevamiento de los procedimientos administrativos y métodos de control en los circuitos “comprar – pagar” y “facturar – cobrar” en el Sanatorio.
- Evaluar el cumplimiento de medidas de control interno en los circuitos antes mencionados.
- Detectar controles que no funcionen correctamente y recomendar los cambios necesarios en las operaciones.
- Proponer medidas correctivas planteadas en la carta de recomendación.

Capítulo 3: Marco Teórico

El concepto de auditoría se desarrolla mucho más allá del dominio tradicional de la auditoría independiente habitual, es la revisión de cuentas de una organización con el objetivo de inspeccionar los registros contables, la clasificación y evaluación integral de la información y hasta el examen de la dirección interna.

Auditorías independientes

Tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados, documentos y expedientes.

Una Auditoría se lleva a cabo con la intención de publicar estados financieros que constituyen declaraciones de la gerencia y que presentan con equidad la situación financiera en una fecha determinada y los resultados de las operaciones durante un período que termina en esa fecha. (Holmes, 1997, pág.

1)

Auditoría interna

Las auditorías internas son realizadas por el personal de la organización que tiene como fin realizar un análisis profesional y crítico como resultado de evaluar los controles internos, para la mejora en los procedimientos y administración del ente.

Según Holmes (1997) tanto en una auditoría independiente como en una interna, los resultados finales son equivalentes en cuanto al nivel de determinación de la exactitud e integridad de la información. Cuando la auditoría está dirigida por un profesional independiente, la opinión de un experto imparcial define una ventaja y una garantía de protección para la organización. Esta imparcialidad e independencia no son posibles en la auditoría interna.

El control interno

Definición

El control interno es un conjunto de normas, directivas e instrucciones que el Directorio, Gerencia y demás responsables de una organización, establecen a fin de proveer una información financiera segura con una eficacia y eficiencia en las operaciones, reducir el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudar a garantizar la fiabilidad de los estados contables y el cumplimiento de las leyes y normas. Asegurando que sólo se inician, ejecutan y registran transacciones autorizadas, y los errores en las mismas se pueden detectar y corregir.

Lattuca & Cayetano (2004) lo define como “el proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema” (p.39), es decir, consiste en verificar que las diferentes actividades que se realizan en una organización tiendan a alcanzar sus objetivos. Se considera que el control realiza dos tipos de acciones según sea el ámbito donde se aplique:

Influencia directiva, intenta que las actividades del sistema se realicen de modo tal que produzcan determinados resultados o alcancen objetivos específicos predefinidos.

Influencia restrictiva, la acción se ejerce de modo tal que evite que las actividades de un sistema produzcan resultados no deseados.

Tipos de control

a) De acuerdo con su objetivo

- **Correctivos:** son aquellos que cuentan en su estructura con los elementos para medir las desviaciones e informar sobre ellas. Implican la determinación de los desvíos y su informe a quien debe actuar sobre éstos. Los controles correctivos, también, pueden ser retroalimentados (datos del pasado) o prealimentados.

- **No correctivos:** son los que prescinden de la medición e información de los desvíos que se pueden producir.

b) De acuerdo con su marco temporal

- **Retroalimentados:** operan sobre hechos sucedidos, comparan los resultados ocurridos con los esperados.

- **Prealimentados:** operan sobre eventos futuros y previenen la ocurrencia de resultados indeseados. (Lattuca& Cayetano, 2004).

Los principales factores que limitan el control interno

Falta de cultura de control en la organización. En muchas entidades desarrollan actividades dependiendo de éxitos pasados, viejas costumbres y excesos de confianza en las personas, acarreando a una práctica organizacional negativa. Se ilustra comúnmente relacionados con no orientar adecuadamente una tarea confiando en la capacidad del trabajador y no actuar con las medidas administrativas adecuadas, afectando el cumplimiento de los objetivos y principalmente la falta de control interno.

La informalidad. La presencia de un manual de contabilidad no presupone la existencia de un sistema de control interno, solamente señala que existe un instrumento para ejercerlo. Pero si éste no existe, la espontaneidad y los errores sistemáticos remplazan prácticas adecuadas del registro, afectándose el control.

El fraude: “Un acto intencionado realizado por una o más personas de la dirección, los responsables del gobierno de la entidad, los empleados o terceros, que conlleve la utilización del engaño con el fin de conseguir una ventaja injusta o ilegal”. (RT 37 - FACPCE).

Instalación de un sistema de control interno

Holmes (1997) plantea en su obra los procedimientos generales y las precauciones comunes aplicables en las condiciones que se hallan habitualmente en las organizaciones comerciales.

Al formular un sistema de control interno, el personal debe quedar segregado de acuerdo con sus funciones en la siguiente forma:

- Los que ordenan o autorizan las transacciones

- Los que ejecutan las transacciones
- Los que son responsables del resultado de las transacciones.

Procedimientos de los circuitos “comprar - pagar” y “facturación – cobro”

Procedimiento de compras

Es importante para tener un control interno eficiente sobre el área de compras, que éstas estén separadas del departamento que las recibe, de su registración y de su pago. El departamento debe tener facultades exclusivamente para tramitar y colocar acertadamente los pedidos autorizados de compras de toda la organización. Los mismos son autorizados por un funcionario ejecutivo importante.

Todas las compras realizadas deben seguir los siguientes puntos:

1. Requisición de compra. El departamento que solicita para la compra, o el almacenista la reposición de inventarios, envía una requisición por escrito debidamente aprobada al departamento de compras. La misma se prepara con un número suficiente de copias de acuerdo con lo que se necesite; el original se envía al departamento de compras y se conserva una copia en el lugar de origen.

2. Orden de compra. El departamento debe pedir y recibir ofertas antes de comprar lo solicitado. La orden se sitúa de acuerdo con los antecedentes seguidos por la organización en la compra de artículos similares en cuanto a las particularidades de precio, calidad, empaque, cantidad, etc. Se formula la orden una vez aprobada por el funcionario autorizado. La copia original se envía al proveedor, siendo un contrato una vez aceptada. Las copias adicionales podrán

enviarse al departamento que hace la requisición, al de recepción, contabilidad, presupuesto, al funcionario que autorizó la orden de compra y al almacenista, el número de copias variará de acuerdo con el procedimiento de la compañía. El departamento de compras conserva una copia archivándola bajo el nombre de “Pedidos Enviados” y además debe adjuntarla a la requisición de compra. Si la compañía cancela una ordeno si ésta no la acepta el proveedor, deben reunirse y archivarse todas las copias correspondientes, pues todos los números deben estar completos en secuencia numérica.

3. Recepción de mercadería o servicio. Cuando el departamento de recepción se hace cargo de las mercaderías compradas (pesa, cuenta o mide y las inspecciona en cuanto la calidad entre otras cosas) prepara un informe de recepción en cuadruplicado. Envía una copia al departamento de compras, una al almacenista, otra al departamento de contabilidad para que la adjunte a la factura del proveedor, y una más se adjunta a la copia de la orden de compra del departamento de recepción y ambas se archivan. Este departamento no debe recibir cosa alguna si no cuenta con una orden de compra.

4. Aprobación de factura. No debe aprobarse ninguna factura hasta que las mercancías se hayan inspeccionado, contado y aprobado. Deben enviarse las facturas primeramente al departamento de compras, donde se las sella colocándole el número de la orden de compra, la fecha que se recibió y su respectiva comprobación. Una vez que este departamento acepta el informe de recepción saca del archivo de “Pedidos Enviados” la copia de la orden de compra y la transfiere al archivo de “Pedidos Recibidos”. Aprueba la factura, la coteja con el informe de recepción y la envía al departamento de contabilidad. Éste compara la factura con su copia de la orden de compra y el informe de

recepción. Cuando se verifica lo antes mencionado se abona la factura, poniéndole un sello de “pagado”, juntamente con la fecha y archivándola. Todas las facturas y comprobantes deben estar autorizados por la persona facultada para ello.

Procedimiento de ventas

Ventas al contado. Un control interno eficiente exige que una persona haga la venta y otra reciba el pago. La persona que realiza la venta la registra en una boleta de ventas. El total de boletas hechas por día debe ser igual al total de recibido por el cajero. El vendedor opera con una caja registradora que imprime otra boleta con el importe de la operación, acumulando la registradora el total de ventas. El cliente paga en una caja registradora central y el total recibido por este cajero debe concordar con el total de ventas de las cajas registradoras.

Cada organización que vende al contado tiene que resolver problemas diferentes. Un buen sistema de control de inventario ayuda a contabilizar bien las ventas al contado. Si existe diferencias entre los inventarios físicos y los contables significa que hay robo de mercaderías o de dinero en efectivo.

Ventas a crédito. Los procedimientos en las ventas a crédito varían ampliamente en diversas compañías y cada una de ellas debe adoptar el mejor método que se ajuste a sus necesidades. A continuación, se explican algunos de los procedimientos:

1. Recepción y preparación de la orden de venta. Cuando se recibe un pedido de un cliente, lo aprueban del departamento de ventas y la división de créditos. Una vez aprobado por éste se envía una copia al departamento de embarque en caso de que la organización fabrique para existencias antes de

recibir pedidos. Si la compañía fabrica sobre contrato, se realiza una copia del pedido para fabricar la mercadería.

2. El embarque del pedido. Otra persona diferente de la que recibe el pedido debe cotejar la mercancía con el pedido. En algunos casos la copia de embarque se envía directamente al almacén, donde un empleado va nombrando los ítems y otro las va reuniendo. El primero de estos trabajadores hace las anotaciones necesarias para las deducciones en los inventarios. Luego, la mercadería y la copia de embarque del pedido se envían a la sala de embarque para una revisión final y entrega. Este departamento hace cualquier alteración necesaria (por ejemplo, gastos adicionales de transporte) y regresa su copia del pedido al departamento de facturación.

3. Contabilización y facturación al cliente. El departamento de facturación corrige las otras copias de la orden de venta para que se ajusten con la copia del departamento de embarque en cuanto a las mercaderías realmente entregadas. Se preparan las facturas de ventas y la original se envía al cliente, el duplicado se archiva juntamente con el pedido, el triplicado va al departamento de contabilidad y el cuadruplicado al departamento de ventas. Cuando el servicio de reparto de la organización entrega la mercadería, el conductor lleva una o dos copias que firma el cliente como recibo. Los departamentos de ventas y crédito tienen la obligación de asegurarse de que los pedidos no sean ficticios.

Una función exclusiva del departamento de contabilidad es tener la copia de la factura siendo el documento original que autoriza el cargo al cliente. No debe ser manejado por el departamento de ventas ni por el cajero, quien luego registrará el recibo del pago del cliente.

4. La recepción del pago del cliente. Debe extenderse una nota de crédito por las devoluciones y bonificaciones sobre ventas, aprobada por una persona distinta al tenedor de libros y al cajero, pues las mismas deben hacerse al departamento de recepción o a una oficina de ajustes, y se puede realizar una nota de devolución falsificada, un fraude. La nota de crédito por una devolución de mercadería debe ir acompañada de una autorización del departamento de recepción o al almacén para que acepte las mercancías y agregue en inventario nuevamente.

Procedimiento de cobro

Al establecer un sistema de control interno para recibos de efectivo, debe tratarse de que su operación garantice que todo el efectivo recibido se contabilice sin dejar recibirse ningún pago. El dinero robado antes de registrarlo es mucho más difícil de descubrir que el efectivo recibido y contabilizado. A continuación, se mencionarán procedimientos de control interno.

Cuando el efectivo es recibido por correo, los cajeros nunca deben abrir la correspondencia que llega, pues este acto los pone en posesión de las remisiones en efectivo que llegan por esta vía y les ofrece la oportunidad de manipular la contabilidad. El mismo debe recibirlo alguna persona que no esté relacionada con la caja ni con la contabilidad. Debe hacerse una lista detallada de las remisiones recibidas, enviando una copia al cajero para que haga los asientos correspondientes en la caja y preparar las boletas de depósitos para el banco. Otra copia debe enviarse a los tenedores de libros para hacer los asientos en los mayores de cuentas por cobrar y en el mayor general, y otra para el tesorero así realiza un cotejo con las boletas de depósitos bancarios, reflejando cualquier diferencia entre el asiento verdadero correspondiente al depósito y el

asiento falso en los libros de la organización. El efectivo se envía directamente al tesorero, antes de depositarlo, debe cotejar los cheques y el dinero, verificando su importe y descripción con el duplicado de las boletas depósito.

Todas las transferencias entre bancos deben estar aprobadas específicamente, con el fin de evitar la circulación de cheques en descubierto entre los bancos. Una vez que el tesorero ha comprobado las recepciones y los duplicados de las boletas de depósito, debe aprobarlas y enviarlas al departamento de auditoría interna para su cotejo con los libros de contabilidad y con el estado bancario correspondiente, conservando estos datos para el auditor independiente. En el caso de que no haya departamento de auditoría interna, el tesorero es el encargado de preservar la información.

Si se siguen los procedimientos descritos, el traslapo y la circulación en descubierto de cheques, será imposible a menos que haya complicidad entre un grupo de empleados. Además, deben implementarse las normas siguientes, ya sea que los valores se reciban por correo o en efectivo en la organización:

Liquidación del efectivo. Todas las recepciones en efectivo deben liquidarse a través de un sitio en la organización. Si hay sucursales que hacen cobros en efectivo, deben depositarlo en un banco local, dando aviso a la casa matriz. No debe permitirse que una sucursal haga desembolsos del dinero que recibe.

La recepción y la contabilización de efectivo debe hacerse por separado. Si varias personas están encargadas de diferentes obligaciones en relación con la recepción del dinero y su registración correspondiente, se disminuirán las oportunidades de fraude. El total del haber de las partidas de Ventas y Cuentas

por cobrar deben estar conciliadas con el total del debe de Recibo de efectivo y Descuento sobre ventas y otros cargos.

Depósito intacto del efectivo. No deben hacerse desembolsos del dinero recibido, salvo especificación contraria dispuesta por persona autorizada a tomar ese tipo de decisiones.

Instrucciones a los clientes y a los bancos. La compañía debe realizar las instrucciones por escrito, autorizadas debidamente por el consejo de directores cuando se trate de sociedades anónimas, de aceptar cheques y otros valores fácilmente negociables para depositar en cuenta, evitando el cobro indebido de los mencionados instrumentos de créditos.

Procedimiento de pago

El fraude en los desembolsos en efectivo ocurre normalmente en los pagos que se realizan de caja chica y en las compras de material. Para controlar adecuadamente estas operaciones es necesario que exista separación de funciones entre la aprobación de las facturas, la contabilización de los valores a pagar, la preparación de los cheques en pago de las facturas y la revisión de estos.

En la caja chica las erogaciones deben limitarse a cantidades máximas pequeñas fijas. La póliza de caja chica debe escribirse con tinta, estar firmada por el cajero y el receptor, y ser aprobada por una tercera persona. La póliza una vez pagada, debe controlarse de tal forma que no pueda presentarse al cobro nuevamente; esto se logra sellándola o perforándola en forma apropiada. Con respecto al banco, se debe registrar una resolución aprobada por el consejo de

directores indicando las personas que tienen autorización para firmar cheques, los mismos no deben ser al portador. (Holmes, 1997)

Proceso de facturación médica

La facturación médica es un proceso en el cual se registra y emite una factura como resultado de un servicio médico prestado. En el caso de Argentina, el sistema de salud tiene formas muy complejas que requieren un alto nivel de comprensión. La administración y organización de este proceso se vuelve indispensable en las diferentes instituciones dedicadas a la salud.

El primer paso del proceso de facturación consiste en registrar la actividad o prestación de un formulario de facturación (según lo solicitado por obra social), siendo el documento principal que relaciona la aseguradora y los proveedores de servicios, identificando al paciente que recibió los servicios médicos y a su vez se describe cada uno de ellos.

Por lo tanto, en la factura se debe indicar la prestación correspondiente al servicio médico, reflejando la información del paciente, del asegurado del plan médico, la fecha del servicio, y los cargos que se aplican por la prestación en particular, luego dicha factura debe ser registrada y abonada.

Cada una de las instituciones de salud cuenta con sus propios planes médicos y requerimientos a fin de facilitar y agilizar el pago de facturas. Por eso es importante que las personas encargadas de realizar el proceso de facturación cuenten con un nivel de formación adecuada para llevar adelante sus tareas de manera eficiente.

Para llevar a cabo el proceso de facturación sanatorial de manera efectiva, los profesionales deben estar capacitados sobre la organización del

sistema de salud, los circuitos prestacionales, el manejo de documentación, los planes médicos, el nomenclador nacional, los aranceles, etc.(fude by Educativo, 2019)

Informe COSO

Antecedentes

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, fundado por un grupo de trabajo de la Treadway Commission de la National Commission on Fraudulent Financial Reporting, en Estados Unidos en el año 1985 bajo la sigla COSO, creado con el fin de “proporcionar un liderazgo reflexivo a través del desarrollo de marcos y guías sobre gestión de riesgos empresariales, control interno y disuasión del fraude.” (COSO, 2018)

Este grupo de trabajo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

El informe COSO he permitido definir un nuevo marco conceptual del control interno, integrando diversas definiciones que venían siendo utilizados sobre este tema. Una visión integradora que satisfaga la demanda generalizada de todos los sectores involucrados en una organización.

En el año 2004 se publicó el informe ERM (Enterprise Risk Management) como una evolución del informe original COSO (Publicado en 1985 y actualizado en 1992). Esta nueva versión hace foco en el gerenciamiento del riesgo de los negocios.

Estructura del COSO II

El Control Interno consta de 8 componentes relacionados entre sí; Los mismos deben ser realizados por el director, gerencia y demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización. (Cumbal, CONTROL INTERNO COSO II, 2015)

Los ocho componentes están alineados con los objetivos de una organización –según el informe COSO- pueden agruparse en cuatro categorías:

Estratégicos, relativos a los objetivos de alto nivel, alineados con la misión de la entidad

- Operaciones, relativo al uso eficaz y eficiente de los recursos
- Información, relativos a la fiabilidad de los informes
- Cumplimiento, relativos al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

A continuación, se desarrollará cada uno de los componentes:



Ilustración 1. Componentes del control interno

Fuente: Cumbal, CONTROL INTERNO COSO II, 2015.

Ambiente Interno. Comprende el brillo de una entidad, es la base de todos los demás componentes del control interno; aportando cómo el personal de la organización percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la organización.

Establecimiento de objetivos. La institución debe tener un objetivo que esté relacionado y sustentado con su visión y misión, teniendo en cuenta el riesgo que lleva cada decisión. Es importante para que se prevengan, identificar los eventos, la evaluación del riesgo y una respuesta oportuna a los riesgos de la organización.

Identificación de eventos. Se debe identificar los eventos que afecten los objetivos ya sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda resolver de manera eficiente.

Evaluación de riesgo. El control interno ha sido pensado principalmente para limitar los riesgos que afecten las actividades de las organizaciones. Esta evaluación consiste en identificar y analizar los factores que podrían afectar los objetivos de la organización y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados, la posibilidad de que ocurran o el impacto de su ocurrencia, y controlarlos.

Respuesta al riesgo. Una vez evaluado el riesgo la administración identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación con las necesidades de la organización. Analizar cada uno de los riesgos se han detectado, determinar su calificación y sus posibles efectos. Las respuestas al riesgo pueden ser:

- ✓ Evitarlo: se toman acciones de discontinuar las actividades que generan el riesgo.
- ✓ Reducirlo: dominar el impacto o la probabilidad de ocurrencia o puede ser ambas.
- ✓ Compartirlo: se reduce el impacto o su probabilidad de ocurrir al transferir o compartir una porción del riesgo.
- ✓ Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Actividades de control. Son las políticas (qué debe hacerse) y los procedimientos (cómo debe hacerse) que procuran asegurar que se lleven a cabo

las instrucciones de la dirección de la empresa. Además, aseguran que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la obtención de los objetivos planteados por la organización.

- ✓ Autorización
- ✓ Revisiones de desempeño
- ✓ Procesamiento de la información
- ✓ Controles físicos
- ✓ Segregación de funciones

Información y comunicación. Así como es importante que todo el personal conozca el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades, etc.), es imprescindible que cuenten con la información diaria y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en conformidad con los demás. La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos, debe ser buena con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Monitoreo. Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo y que los componentes del marco ERM funcionen debidamente. Debemos comprender las principales actividades que la entidad realiza para monitorear el control interno y cómo toma medidas correctivas. Puede incluir:

- ✓ Revisión si las conciliaciones bancarias se preparan oportunamente
- ✓ Evaluación por parte de auditoría interna si la entidad cumplió con sus políticas comerciales.

- ✓ Supervisión del departamento de legales del cumplimiento de las políticas de ética o prácticas de negocio de la entidad.

Manual de procedimientos

El sistema de control interno es una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier organización para actualizarse, cambiar y optimizar los resultados con eficiencia. Las empresas en el proceso de diseñar e implementar este sistema tiene que desarrollar los procedimientos integrales, estableciendo responsabilidades a los operantes de las áreas, generando información útil y necesaria, para el cumplimiento de la función organizacional. (Gómez, 2001)

Al manual de procedimientos se lo define como un componente del sistema de control interno. Gómez (2001) agrega que “se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las intrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”.

Es importante hacer evaluaciones de los procedimientos actuales, por medio del manual de procedimieto, siendo el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios necesarios para optimizar los procesos.

El informe de auditoría

El informe de auditoría es el documento en el que el profesional independiente expone el alcance y naturaleza de su evaluación, expresando su opinión acerca de los estados financieros de la organización que acompañan al informe. (Holmes, 1997)

Lattuca A. J. (2014) menciona la sistematización u ordenamiento que incluye el informe:

- Título
- Destinatario
- Apartado introductorio
- Responsabilidades de la dirección
- Responsabilidades del auditor
- Fundamentos de la opinión cuando no es favorable
- Párrafo de opinión
- Párrafos de énfasis y de otras cuestiones, en caso de corresponder
- Otras informaciones adicionales exigidas por disposiciones

legales

- La fecha y el lugar de emisión
- La firma ológrafa del auditor y su identificación completa

(consejo profesional, matrícula, etc.).

Además, agrega que la opinión del auditor puede ser:

- Opinión sin modificaciones o favorable: cuando no existen limitaciones al alcance de trabajo)

- Opiniones modificadas:

- ✓ Opinión modificada por una salvedad por incorrecciones (el auditor entiende que los estados tienen incorrecciones significativas en algunos de sus fragmentos que no se amplía al conjunto de la información)

- ✓ Opinión modificada por una salvedad por carencia o insuficiencia de las evidencias (cuando existen limitaciones al alcance de

trabajo, afectando a partes significativas de los estados, pero no se extiende a toda la información)

✓ Opinión adversa (cuando existen incorrecciones que afectan a los estados financieros de manera generalizado)

✓ Abstención de opinión (cuando existen serias limitaciones al alcance de trabajo afectando en forma general a los estados financieros).

(Lattuca & Cayetano, 2004)

Métodos de relevamiento

¿Cómo obtenemos conocimientos del sistema de control interno?

Haciendo hincapié en lo que menciona la resolución técnica n°7 (FACPCE) “Evaluación de las actividades de control de los sistemas que son pertinentes a su revisión, siempre que, con relación a su tarea, el auditor decida depositar confianza en tales actividades”.

Para el desarrollo del trabajo final de graduación y relevar la información necesaria se aplicarán diferentes métodos:

Métodos narrativos o descriptivo.

“Este medio de relevamiento consiste en la narración o relato escrito de las distintas operaciones que se realizan en cada área de actividad en que se subdivide funcionalmente la empresa.” (Lattuca & Cayetano, 2004, pág. 116)

Por lo general se describen procedimientos, formularios, archivos y registros que intervienen en el sistema de control.

Método de cuestionario.

Los cuestionarios son instrumentos para la investigación, previamente formulados que incluyen preguntas relacionadas con los procedimientos o actividades de las personas que intervienen en los circuitos de la organización.

Lattuca & Cayetano (2004) señalan que es el método más corriente en la práctica, contiene preguntas preparadas de modo tal que las respuestas negativas configuran puntos débiles en el control y que al obtenerlas es usual acompañarlas con una aclaración.



Método de flujogramas.

“Representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones pertenecientes a un área homogénea de actividad a través de símbolos convencionales.” (Lattuca & Cayetano, 2004, pág. 118)

Este método simplifica la tarea de descripción de los procedimientos mediante el uso de gráficos de movimiento de transacciones, proporcionando al lector una imagen clara del sistema, división de responsabilidades, fuentes, distribución de documentos, etc.

Según Lattuca & Cayetano (2004) la simbología a utilizar es:

Tabla 1. Simbología en flujograma

N	Denominación	Descripción
1	 Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión.
2	 Control	Representa toda acción de verificación.
3	 Demora	Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
4	 Archivo Transitorio	Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
5	 Archivo Definitivo	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información.
6	 Destrucción	Representa la eliminación de elementos portadores de información.
7	 Alternativa	Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción.
8	 Formulario y otro soporte de información	Representa el elemento portador de información.
9	 Proceso no representado	Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesan representar.
10	 Traslado	Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de circulación.
11	 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 la circulación.
12	 Conector	Representa el nexo entre procedimiento o procesos

Fuente: (Lattuca & Cayetano, 2004, pág. 119)

Además, Lattuca & Cayetano (2004), agrega como técnicas de diagramación a formularios con varios ejemplares dibujando en la parte superior del símbolo tanto casilleros como ejemplares tenga el formulario. Recomienda que cómo máximo se utilice 5 (cinco) casilleros, en caso de superarlo agregar en cada uno más de un ejemplar.

1	2	3	4	5

Fuente: (Lattuca & Cayetano, 2004, pág. 121)

Carta de recomendación.

Luego de haber realizado la evaluación del sistema de control interno se emite una carta a la alta gerencia de la organización, conteniendo las observaciones con sus respectivas recomendaciones sobre los aspectos detectados con la finalidad que la misma efectúe las correcciones pertinentes. Este escrito se denomina carta de recomendaciones.

Además del informe de auditoría, el auditor, “tiene la responsabilidad de comunicar a la dirección de la sociedad, las deficiencias de control interno que haya detectado durante la ejecución de su trabajo de auditoría”. (ABACO, 2014)

La carta de recomendación sugiere ajustes y reclasificaciones sobre los rubros examinados que han sido previamente expuestas por la dirección. También puede incluir información como una descripción detallada o cronología del trabajo ejecutado.

Capítulo 4: Marco Metodológico

Para la realización del presente trabajo final de grado se aplicó el tipo de investigación descriptivo analítico, por lo que se analizaron las políticas y procedimientos más convenientes que proporcionan información razonable para el cumplimiento de los objetivos a través de un estudio cualitativo.

Para la recolección de información del trabajo, se valdrá de los datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias. Con respecto a ésta última se obtendrán de los libros y documentos web especializados como por ejemplo el Informe COSO, Manual de Auditoría y demás fuentes que aportaron al desarrollo del presente proyecto.

En lo que respecta a las fuentes primarias, se aplicaron distintas metodologías para evaluar el proceso del sistema de control interno en el Sanatorio XX S.A.:

- Se utilizó el Método narrativo para describir detalladamente los procedimientos y circuitos “compras – pagos” y “facturación – cobro”. El mismo se realizó con uno de los responsables de contaduría y de facturación. Se describió los formularios utilizados, lugar de archivo, controles y autorizaciones.
- Se elaboró un flujograma en los circuitos “compras - pagos” y “facturación – cobro”, realizando la representación gráfica secuencial de las actividades que intervienen en los procedimientos por medio de símbolos convencionales.

En el presente proyecto se empleará el software Bizagi Modeler (The Digital Business Platform, 2018)

- Otro método de relevamiento fue la Observación directa. Consistió en inspeccionar la información mediante la observación de las actividades realizadas por los trabajadores en los procesos “comprar - pagar” y “facturar – cobrar”.

- Además, se realizaron entrevistas a:
 - ❖ Las autoridades del Sanatorio. Las mismas se focalizaron en la planificación, gestión y control en la organización.
 - ❖ Responsables del área administrativa. Tener conocimiento sobre el circuito de comprar - pagar y cobrar las facturas emitidas por los responsables de los sectores tercerizados.
 - ❖ Empleados de los servicios tercerizados. Orientadas al funcionamiento del procedimiento de compras y registración de la facturación.

Cada metodología se utilizó de manera complementaria con el resto de los métodos, obteniendo una mejor comprensión e información que permitió conocer en profundidad la organización y un posterior análisis de los datos relevados, con el fin de evaluar el sistema de control interno en el Sanatorio.

Tabla 2. Cuadro de técnicas e instrumentos para recabar información

Objetivo	Datos	Técnica	Instrumento	Valor Agregado
Realizar un relevamiento de los procedimientos administrativos y métodos de control en los circuitos “comprar – pagar” y “facturar – cobrar”.	Reuniones con el director del Sanatorio, responsables de los circuitos objetivos y personal de los servicios tercerizados. Relevamiento de información sobre los sectores, ambiente de control y procedimientos que se implementan.	*Entrevistas *Observación directa	*Guía de entrevistas: autoridades del Sanatorio, responsables de las áreas y personal de servicios tercerizados. *Guía observación directa: se registra lo que se observa mediante anotaciones.	Visualizar los procedimientos en los circuitos “compras – pagos” y “facturación – cobro” en el Sanatorio XX S.A. para su posterior análisis.
Evaluar el cumplimiento de medidas de control interno en los circuitos antes mencionados.	Obtención de información detallada	*Observación directa *Análisis de la documentación	*Guía de observación directa *Grilla de documentación.	Plasmar si el sistema de control interno brinda una seguridad razonable en la información que

				proporcionan los circuitos.
Detectar controles que no funcionen correctamente y recomendar los cambios necesarios en las operaciones.	Reunión con los responsables de los circuitos para plantear las recomendaciones	Análisis de la documentación	Grilla de documentación	Los procedimientos de control son las políticas y pautas que deben seguirse para tener certeza que las instrucciones de la gerencia se llevan a cabo.
Proponer medidas correctivas planteadas en la carta de recomendación.	Reunión con el directorio	Carta de recomendación	*Guía de observación directa *Grilla de documentación.	Trabajar con mayor eficiencia en el sistema de control interno del Sanatorio XX S.A.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5: Análisis de datos

En el presente capítulo se realiza un análisis del Sanatorio comenzando con la descripción de este y luego el procedimiento de los circuitos “compras – pagos” y “facturación – cobro”.

Al realizar un análisis del modelo de control interno en la empresa, se evaluaron las debilidades y fortalezas que muestra ante este modelo planteado en el informe COSO. Aportando alternativas de mejoras al escenario presentado en la organización, se hace hincapié en la importancia del control, evaluando los riesgos que afecten las actividades e identificando los factores que podrían afectar los objetivos de la organización, determinando la posibilidad de que ocurran y en ese caso tratar de controlarlos.

En base a la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a las autoridades del Sanatorio, a los responsables del área administrativa y a empleados de los servicios tercerizados, se pudo desarrollar el siguiente análisis:

Identificación de la empresa

El Sanatorio XX S.A. es un centro de salud ubicado en la ciudad de Córdoba, que combina el concepto de atención médica privada, las exigencias de una medicina moderna y compleja en permanente evolución. Trabajan más de 150 doctores en diferentes especialidades.

A lo largo de su extensa y rica trayectoria, el Sanatorio ha privilegiado la formación profesional. La organización es sede permanente de

eventos científicos y ha sido habilitada por el Consejo Médico de la provincia de Córdoba como Centro Formación de Especialidades en:

- Clínica Médica
- Cardiología
- Cirugía General
- Ortopedia
- Traumatología

Recibe alumnos y médicos pasantes en distintas especialidades, además fomentan con quienes complementan sus estudios en Universidades extranjeras.

Misión: Mejor calidad de vida al paciente

Nuestra misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas y su medio ambiente; considerando la salud como un bien social, tendremos como desafío permanente crear las condiciones para efectuar acciones de formación, prevención, y principalmente de asistencia y recuperación de su salud para que nos considere el mejor lugar.

Objetivo: Efectividad en el logro de la misión

- Debemos ser efectivos.
- Hacer hincapié en el respeto por las personas.
- Lograr la satisfacción de las necesidades del paciente.
- Conocer y perfeccionar nuestro trabajo día a día.

Estrategia: Excelencia en la atención

- Paciencia y tolerancia hacia el paciente.
- Cordialidad en la atención.
- Tratar de dar siempre una solución.
- Satisfacer las necesidades del paciente con buena voluntad.
- Buena predisposición hacia el trabajo.
- Mantener vigente el lema “Todo para el paciente”.

Valores

- Compromiso: Un valor implícito del Sanatorio para con la tarea y con la actividad a realizar, el trato y atención con los pacientes.
- Responsabilidad: Valor que ha hecho que la institución perdure en el tiempo ya que es el que hace que cada meta que se establece se cumpla de la manera más efectiva.
- Calidad: Es uno de los valores estratégicos sobre los que se fundamenta la modernización de la Institución: buscar calidad con mecanismos integradores que permitan efectos de sinergia entre la satisfacción de los pacientes y excelencia de los profesionales.
- Educación: Este se brinda a través de las residencias médicas, estudiantes de enfermería, nutrición, fisioterapia y farmacia.

Diagnóstico

Realizar un diagnóstico es un punto de partida que puede ayudar a esclarecer la situación de la organización respecto al sistema de control interno, para la elaboración de este se debe analizar al Sanatorio tanto a nivel global como interno.

Evaluación de los componentes del control interno

Ambiente interno. La institución no es ajena a los cambios en los entornos y en la diversificación de la demanda por la atención en la salud. Por eso se trata de realizar capacitaciones al personal para las distintas especialidades que brinda el Sanatorio, y no estar exentos en las investigaciones que se realizan en el área de la medicina. De esta manera se puede afrontar los cambios en la tecnología y en la salud.

Se reúnen los principales directivos del Sanatorio una vez cada quince días, ante este escenario político, económico y social, para realizar un análisis de los riesgos considerando principalmente sus objetivos y estrategias. En el eje de la relación con los dirigentes se puede mencionar que la comunicación existente entre ellos y empleados, tanto ascendente como descendente, es buena. Su política organizacional poniendo al paciente en primer plano contribuye a mejorar la calidad en los servicios prestados.

La Estructura Organizacional en el Sanatorio es poco clara, dificultando el control y confusión en cuanto a las áreas de responsabilidad, no posee un organigrama. Ausencia de un manual de procedimientos, un componente importante en el sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene

todas las instrucciones, responsabilidades sobre las funciones, procedimientos y políticas de la institución.

Las capacitaciones sólo se llevan a cabo para profesionales médicos, los demás empleados no han recibido ningún tipo de formación por parte de la organización, como tampoco se realizan evaluaciones de desempeño. Todos estos aspectos impactan negativamente en la organización.

Evaluación de riesgo. A través del método de relevamiento de la observación directa y el método narrativo, se fue detallando los procedimientos e inspeccionando la información mediante la observación de las actividades realizadas por los trabajadores en los circuitos “comprar – pagar” y “facturación – cobro”.

El software del Sanatorio es prácticamente obsoleto, los dispositivos son lentos, pesados, presentan problemas de seguridad que hacen más importante su sustitución por un sistema actualizado. El sistema existente es inadecuado para el control y registración de operaciones, no solo dificulta la claridad de estas, sino también se generan demoras en los procedimientos de los circuitos “comprar – pagar” y “facturación – cobro”, siendo ineficientes.

De aquí se puede mencionar que el Sanatorio no posee un área especializada en compras, donde la misma puede obtener información de los proveedores (permitiéndole negociar precios y formas de pagos), mayores controles en la recepción y pago de los insumos que se adquieren para los distintos sectores de la organización. El área de compras estaría formada por personas que cuenten con las siguientes características:

- Capacidad para negociar y liderar

- Contar con conocimientos técnicos y administrativos
- Estar en constante actualización con el ambiente económico, es decir, las variaciones del dólar, precios, inflación, etc.
- Informarse sobre los proveedores de los insumos requeridos

La función de esta área sería:

- Pedir cotizaciones a los distintos proveedores, formas de pago, tiempo de entrega, etc.
- Evaluar las diferentes opciones, comparando los precios, descuentos o bonificaciones, tiempo de entrega, calidad y condiciones de cancelación
- Tener insumos disponibles para el momento que se necesitan
- Realizar el control de calidad y cantidad de los insumos adquiridos
- Analizar la documentación relacionada efectuando un control

El Sanatorio solo cuenta con un departamento de “contaduría – facturación” donde se realizan todos los procedimientos y registraciones de las documentaciones correspondientes.

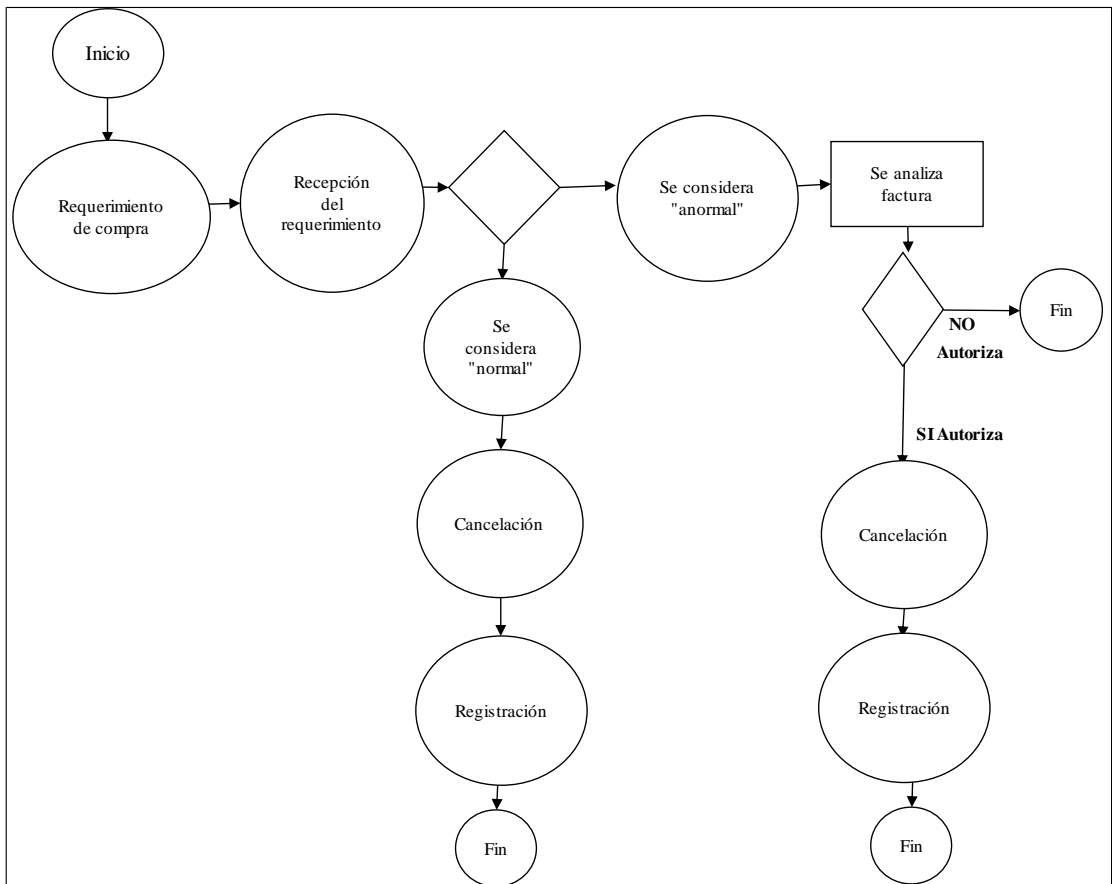


Ilustración 2. Flujograma del circuito "Compras - Pagos"

Fuente: Elaboración propia.

- ◆ Inicio – Requerimiento de compra: los encargados de cada sector (Guardia, Unidad de Terapia Intensiva, Laboratorio, etc.) realizan los pedidos a la farmacia del sanatorio y el personal de limpieza envía el requerimiento a una empresa proveedora de confianza. Siendo los mismos los encargados de recibir los insumos solicitados.
- ◆ Recepción del requerimiento: en el departamento de “contaduría – facturación” se recibe la factura junto al requerimiento de compra.
- ◆ En base a lo recibido se toma la decisión si:

❖ en caso de observar un comprobante “anormal” (se considera así cuando las cantidades de insumos, importes, proveedores, etc. son diferentes a lo que se compra habitualmente), ésta se deriva al contador para que verifique los conceptos pertinentes y en caso de ser autorizado se procede al pago. Si el mismo no autoriza por algunos de los motivos antes mencionados, se analiza la situación en particular para ver como proseguir para la siguiente compra o bien se cancela el pedido (opción que aún no se utilizó).

❖ en caso de considerar un comprobante “normal”, se procede al pago y registración correspondiente.

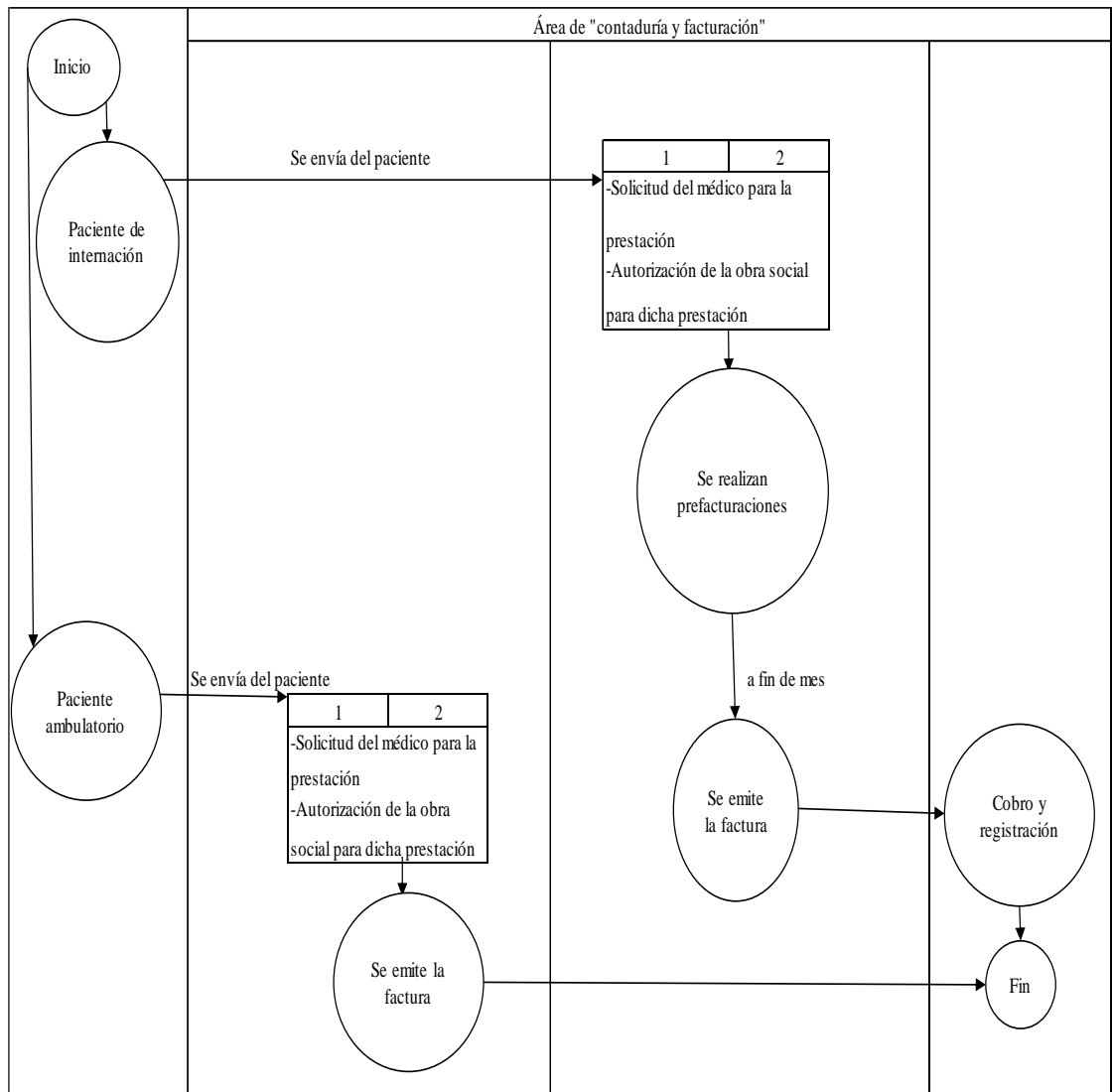


Ilustración 3. Flujograma del circuito "Facturación - Cobro"

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al circuito “facturación – cobro”, el proceso se inicia de distintas formas según sea el cliente final y el tipo de paciente:

- ◆ Inicio – Paciente de internación: en el caso de pacientes internados se envía del mismo la documentación correspondiente para poder ir realizando la prefacturación a medida que van llegando las autorizaciones

enviadas por la obra social según las practicas realizadas al paciente. Al cierre de cada mes se le realizan las facturas correspondientes a cada obra social.

◆ Inicio – Paciente ambulatorio: en atenciones ambulatorias, como guardia o consultorios, el proceso de facturación se inicia y finaliza antes de que el paciente se retire. Se envía del mismo la solicitud del médico y autorización de la obra social para dicha prestación, luego se emite la factura a la obra social que corresponda.

En el área de “contaduría - facturación” hay dos personas encargadas de pacientes “ambulatorios”, 3 personas en “internación”, dos administrativos y el contador.

Una persona autorizada por el sanatorio se encarga de entregar al área las autorizaciones de las prestaciones médicas, solicitud del médico que aconseja dicha práctica (generalmente es una RP-Responsum Raphaelis), los insumos utilizados por parte del profesional en el paciente y toda la documentación que requiera la Obra Social (en el Anexo del presente trabajo se encuentra la normativa para la presentación de la facturación mensual en el caso de A.PRO.S.S.- Administración Provincial de Seguro de Salud).

◆ Emisión de la factura: una vez reunida la documentación, según el caso se realiza la factura en el momento (para pacientes ambulatorios) o a fin de mes (para pacientes de internación).

No cuentan con un sistema propio para facturar, sino que las realizan a través del sistema de facturación electrónica desde la página de AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos).

◆ Cobro y registraci3n: cada obra social cancela la factura de manera distinta, generalmente son mediante cheque que es retirado por una persona autorizada por el contador competente del Sanatorio, entregándole el recibo correspondiente. En caso de realizar transferencia se envía el comprobante junto al recibo mediante vía mail. Por último, se prosigue a la registraci3n contable llevado a cabo por los dos administrativos y constatado por el contador.

Con PAMI (Programa de Atenci3n Médica Integral) se trabaja de manera diferente, ésta asigna una cápita al sanatorio, es decir, un monto fijo de dinero y de pacientes y se factura según lo dictamine.

La mayoría de las prestaciones del Sanatorio son tercerizadas, por ejemplo: Dermatología, Urología, Laboratorio, Traumatología, etc.; los titulares de cada sector envían las facturas por sus servicios prestados a cada paciente al área de “contaduría – facturaci3n” y el personal realiza las compensaciones con la compra de insumos realizados en la farmacia del Sanatorio. Una vez cumplimentado el circuito, se prosigue a la autorizaci3n del contador para poder cancelar la operaci3n.

Actividades de control

Las actividades de control llevadas a cabo en los circuitos “compras – pagos” y “facturaci3n – cobro” del Sanatorio son escasas. Uno de los principales factores del control interno es el fraude, acto intencionado que conlleve a la utilizaci3n del engaño con el fin de conseguir una ventaja ilegal. Al no poseer un manual de procedimientos y una correcta separaci3n de funciones, se

dificulta el control y obtención de la información para el cumplimiento de los objetivos.

Información y comunicación

Los principales directivos del Sanatorio se reúnen una vez cada quince días, ante este escenario político, económico y social, para realizar un análisis de los riesgos considerando principalmente sus objetivos y estrategias. La información dentro de la organización es comunicada por parte de la dirección al resto de los departamentos en forma verbal y a través de correo electrónicos, de la forma más clara posible, a los jefes de las áreas. En el eje de la relación con los dirigentes se puede mencionar que la comunicación existente entre ellos y empleados, tanto ascendente como descendente, es buena.

Monitoreo

La organización está evaluando varias medidas correctivas, entre ellas:

- ✓ Implementar un manual de procedimiento y organigrama, de este modo saber con claridad cuáles son las responsabilidades, jerarquías de personal, etc.
- ✓ Capacitaciones al personal administrativo
- ✓ Actualización del sistema informático, reflejándose la información en forma clara, precisa y oportuna.
- ✓ Concretar un área de compras con personal idóneo para negociar precios, formas de pagos, plazos, etc.

Como se menciona más arriba para la realización de un diagnóstico también se tiene que analizar el Sanatorio a nivel global, por lo tanto, a través de investigaciones en el sector de la salud se puede decir que a contramano de la tendencia en los países más desarrollados, en la Argentina el sector privado de la salud va en un crecimiento constante, nuevas investigaciones científicas que conllevan a un crecimiento en el conocimiento de nuevos tratamientos para mejorar la calidad de estos, en la incorporación de nuevos afiliados de las obras sociales, que actúan como los principales financieros y socios directos en muchos casos de las instituciones prestadoras de servicios médicos.

El costo de la salud privada en Argentina es preocupante. Los amparos que ordenan a dar coberturas muchas veces sin previsión, las nuevas tecnologías y medicamentos, entre otros factores, llevan a costos crecientes en un campo muy difícil de compensar. Existe una tendencia global a una inflación mayor en los servicios de salud que en la economía en general y un gran impacto en las devaluaciones por insumos con costos dolarizados.

Las clínicas están desde hace más de una década y media al amparo de la emergencia sanitaria, prorrogada hasta 2019, que les permite no pagar impuestos sin generar reclamos de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). El problema vendrá una vez que termine esa protección y se calcule la deuda acumulada.

Hay algunas cuestiones que se están tratando como la revisión del Plan Médico Obligatorio (consiste en las obligaciones que toda obra social o prepaga tiene que cubrir como mínimo en cualquiera de sus planes), la habilitación de

planes de cobertura parcial y la implementación de coseguros. A esto se suma la creación de una agencia evaluadora de tecnologías, que se exprese respecto de si corresponden o no ciertas coberturas. El Gobierno ya propuso crear esta agencia y hay quienes recomiendan políticas como la de un seguro para cubrir de manera universal las enfermedades de alto costo, mirando experiencias como la de Uruguay.

En el sector hay expectativas por los efectos que podría tener la proyectada Agencia Nacional de Evaluación de Tecnologías, que tendría por función analizar medicamentos y prácticas médicas para definir su incorporación o su exclusión del PMO, y determinar cuál sería el impacto económico y social. Frente a casos conflictivos la agencia actuaría como un auxiliar de la Justicia.

Más allá de la discusión judicial sobre las coberturas, hay quienes recomiendan que se permita una oferta más amplia de contratos con los asociados. La ley 26.682 (Medicina Prepaga) autoriza contratos no integrales, pero de manera muy limitada.

Para Rubén Torres, ex Superintendente de la Salud y actual Rector de la Universidad ISALUD, advierte que los planes parciales implicarían que, por las enfermedades no cubiertas en el contrato adquirido, habrá que ir al sistema público. Aquí se llega a un punto por el cual se debería comenzar una reformulación del sistema de salud, el de considerar una solución integral, en el que el Estado tome su rol y defina qué cobertura habrá para toda la población, más allá de la situación social y laboral de cada uno.

En la discusión por la ley de prepagas, uno de los puntos más controvertidos fue el del artículo 10, que obliga a no rechazar afiliados con enfermedades preexistentes, algo cuestionado por la imprevisibilidad que provoca en el gasto de un sistema alimentado solo con las cuotas de quienes se asocian. La normativa dispuso que el Gobierno debe aprobar, con cada pedido de afiliación, qué cuota pueden cobrar las prepagas.

Una medida aplicada en otros países para financiar tratamientos costosos es la constitución de fondos especiales que, a manera de seguros, se usan para enfermedades predeterminadas. Ocurre algo así en el sistema nacional de obras sociales, con un fondo al que se deriva una parte del aporte y la contribución del empleado y su empleador. En el segmento de las prepagas eso nunca se implementó. Pero pagar las nuevas tecnologías y medicamentos por la vía de cuotas, se vuelve algo “inalcanzable”. (Stang, 2018)

Análisis FODA

Fortalezas

- Contar con capacitaciones a profesionales, herramientas y sistemas de investigación, que contribuye al personal altamente calificado para atender las distintas emergencias que pueden presentarse.
- Reuniones quincenales por parte del Directorio realizando un análisis de la gestión del Sanatorio para tratar, en lo posible, de anticiparse a cualquier inconveniente que pueda surgir.
- Los pagos se realizan en forma bancarizada
- Control en los cheques emitidos, cada uno acompañado de la documentación respaldatoria

- Buena comunicación y calidad en los servicios prestados.
- Fuerte compromiso social de la institución.

Debilidades

- Falta de capacitación al personal administrativo.
- Ausencia de un Manual de Procedimientos.
- Estructura organizacional poco clara.
- Falta de áreas especializadas.
- Software obsoleto
- Falta de control sobre la mercadería ingresada
- Falta de negociación con los proveedores

Oportunidades

- Creación de una Agencia Nacional de Evaluación de Tecnologías de Salud, a fin de promover procesos justos, que eviten distorsiones y contemplen aspectos médicos, sociales y económicos. Generando una imagen transparente a la institución, ya que la Agencia determinará, por ejemplo, respecto de si corresponden o no ciertas coberturas.
- Nuevas investigaciones científicas que conllevan a una mejora en el área de la salud, mejorando la calidad en los servicios prestados.

Amenazas

- Inestabilidad cambiaria en divisas incrementando los principales insumos

- Tendencia a una mayor inflación, lo que implica costos crecientes para el Sanatorio
- No se incluyen políticas del Gobierno en Salud

Conclusiones diagnósticas

Como se comienza desarrollando en el presente capítulo, realizar un diagnóstico es un punto de partida del cual se pueden alcanzar resultados útiles para determinar la situación que presenta el Sanatorio respecto al objetivo planteado en el presente trabajo final de grado.

La información que se obtiene dentro de los circuitos “Compras – Pagos” y “Facturación – Cobro” es deficiente. Se perciben puntos débiles como un sistema informático obsoleto, ausencia de segregación de funciones, falta de oportuna información de proveedores y financiera.

Un sistema de control interno deficiente es una problemática importante para la organización. De un mejor control en los procedimientos se obtiene una información confiable, clara y oportuna para la toma de decisiones en la institución y garantizar la supervivencia de la misma.

Capítulo 6: Desarrollo de la propuesta de aplicación

En el presente proyecto de aplicación profesional se evaluó el sistema de control interno en el Sanatorio XX S.A. en los circuitos “Compras – Pagos” y “Facturación – Cobro”. Para tal fin se aplicaron diferentes metodologías que permitieron realizar un relevamiento de los procedimientos y métodos de control, evaluando las medidas y detectando los controles que no funcionaban correctamente.

Como punto de partida se procedió a realizar entrevistas a las autoridades del Sanatorio, orientándose sobre la planificación y gestión de la organización. Es importante tener conocimientos sobre el ambiente de control, si se basan en la confianza hacia las personas, viejas costumbres, si cuentan con un manual de procedimientos, organigrama, revisiones de desempeño, etc.

Luego se describió detalladamente los procedimientos de “Comprar – Pagar” y “Facturación – Cobro” con la ayuda del responsable de contaduría y el de facturación. Se verificó los formularios que se utilizan, programas de software especiales para el área, facturas, remitos, controles y autorizaciones que se realizan.

Entrevista a responsables de los circuitos "Compras - Pagos" y

"Facturación-Cobro".

- Entrevistas a las autoridades del Sanatorio.
- Entrevistas a responsables del área administrativa.

- Entrevistas a empleados de los servicios tercerizados.

Las mismas se encuentran en el Anexo capítulo 8 del presente trabajo y se focalizaron principalmente en obtener información sobre:

- ✓ Que función desempeñan, si tienen claridad de lo que deben realizar
- ✓ Conocen sobre la visión, los objetivos y estrategias de la organización
- ✓ Realizan algún procedimiento de control (Controles físicos, segregación de funciones, etc.)
- ✓ Clima organizacional y capacitaciones laborales.

Además, se inspeccionó la información brindada mediante la observación directa. La misma se complementó con las entrevistas realizadas a las autoridades del Sanatorio, del área administrativa y a empleados de servicios tercerizados.

Análisis del relevamiento de datos

Con la información que se obtuvo se realizó un análisis de cómo es la realidad en el Sanatorio, principalmente el sistema de control interno en los circuitos “compras – pagos” y “facturación - cobro”.

Determinación de los procedimientos

Se estableció los procedimientos de cada circuito a fin de evaluar el sistema de control interno en el Sanatorio. Estableciendo las pautas y responsabilidades de las actividades que deben realizarse en cada paso de ambos circuitos (“compras – pagos” y “facturación – cobro”).

Elaboración del flujograma

Se expone por medio de cuadro o gráfico el flujo de información y documentos que se procesan en cada circuito, en el presente trabajo es de “compras – pagos” y “facturación - cobro”. Realizando una descripción de los procedimientos mediante el uso de gráficos, proporcionando una imagen clara al lector.

Etapas estratégicas

El Sanatorio XX S.A. es un centro de salud que combina el concepto de atención médica privada, las exigencias de una medicina moderna y compleja en permanente evolución. Para tal fin, es necesario optimizar y fortalecer el ambiente de control, disminuyendo actos fraudulentos e informalidades en los procedimientos de los circuitos.

La estrategia propuesta en este trabajo es dar solución a los principales problemas que se mencionaron en el análisis FODA.

Se plantea obtener eficiencia en el sistema de control, de manera que el costo de llevarlo a cabo sea menor al beneficio.

Etapas tácticas

Para llevar adelante la estrategia es necesario que los integrantes de las áreas conozcan la estructura organizacional y el procedimiento correcto que debe realizar cada circuito.

Se plantea en este proyecto obtener eficiencia en el sistema de control interno, para ello es necesario reflejar el procedimiento correcto en los circuitos

“Compras – Pagos” y “Facturación – Cobro” por medio del método narrativo y reflejándolo en el flujograma.

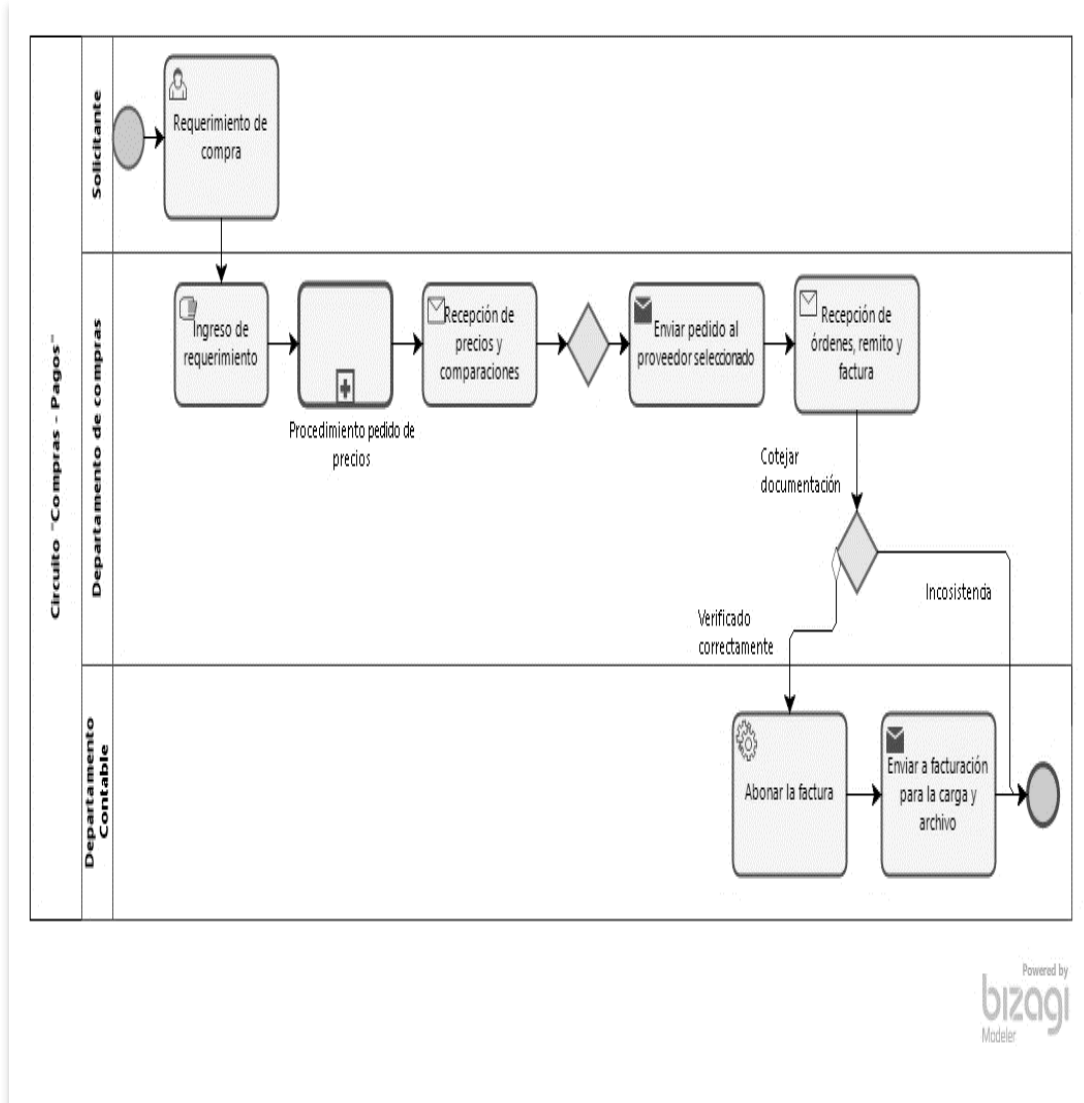


Ilustración 4. Flujograma del circuito "Compras - Pagos" propuesto

Es importante que en el área de compras estén separadas del departamento que las recibe, de su registración y pago.

Las compras realizadas deben seguir el siguiente procedimiento:

1. Requerimiento de compra: el departamento o persona luego de verificar en el sistema el stock mínimo de insumos solicita la compra. Carga en el sistema el requerimiento y envía una requisición por escrito debidamente aprobada al departamento de compras. Además de quedar registrada por sistema, se preparan varias copias, quedándose una donde se origina el pedido y la original se debe enviar al departamento de compras.

2. Orden de compra: el departamento debe solicitar y recibir ofertas de los proveedores, a través del sistema, antes de proceder con la compra. La orden se decide de acuerdo con los precios, calidad, formas de pago, tiempo de espera en la adquisición y confianza. Se formula la orden una vez autorizado por la persona correspondiente, enviando la original al proveedor y las copias adicionales se quedan cargadas en el sistema, pudiendo los departamentos de compras, contable y donde se origina el requerimiento consultar las veces que sean necesarias.

El departamento de compras conserva una copia archivándola bajo el nombre de “Pedidos Enviados” y además adjuntarla al requerimiento de compra.

En caso de que la organización cancele una orden por sistema o si ésta no la acepta el proveedor, deben reunirse y archivarse todas las copias correspondientes.

3. Recepción de mercadería o servicio: el departamento de compras prepara un informe de recepción a través del sistema, imprimiendo una copia y

enviando otra al departamento contable para que se adjunte con la factura correspondiente y otra adjuntándose a la copia de la orden de compra que tiene el departamento o persona que realizó el requerimiento.

4. Aprobación de la factura: no debe aprobarse la factura hasta que la mercadería o servicio se haya inspeccionado, contado y aprobado. Además de cargarse en el sistema, se le debe colocar el sellado con el número de la orden de compra, la fecha que se recibió y su respectiva comprobación.

Una vez que este departamento acepta el informe de recepción saca del archivo “Pedidos Enviados” la copia de la orden de compra y la transfiere al archivo de “Pedidos Recibidos”. Aprueba la factura, la coteja con el informe de recepción y la envía al departamento contable. Cuando se verifica lo antes mencionado se abona la factura, colocándole el sello de pagado y fecha, y luego la misma se archiva. Todas las facturas y comprobantes deben estar autorizados por el contador con facultades para ello y asentado en el sistema.

Procedimiento de pago:

Para controlar adecuadamente las operaciones en efectivo de caja chica y otras formas de pago, es necesario que exista separación de funciones entre la aprobación de la factura, el pago en efectivo o en caso de montos superiores a mil pesos la preparación de los cheques y su contabilización en el sistema.

Con respecto a la caja chica las erogaciones se limitan a montos pequeños y las operaciones bancarias las deben realizar las personas (no más de dos individuos), autorizadas por medio de una resolución emitida por el consejo de administración para transferir y emitir cheques que no deben ser al portador.

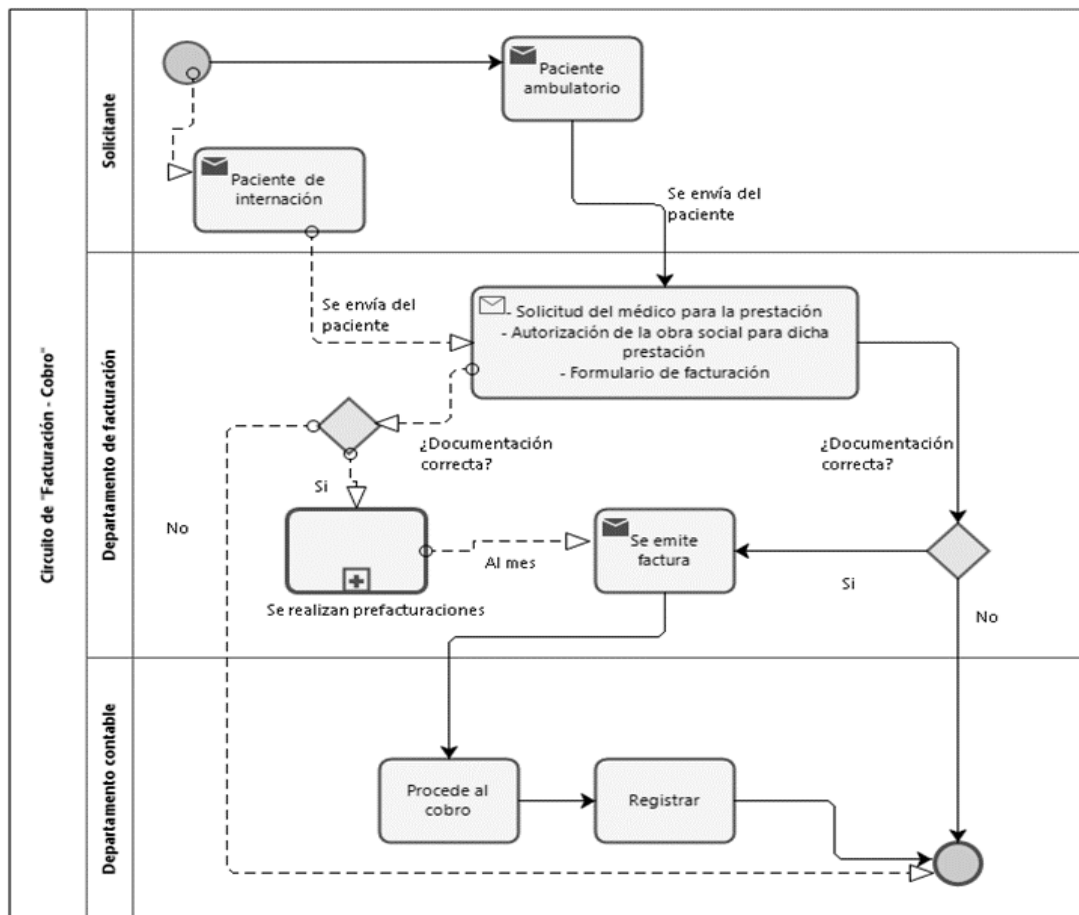


Ilustración 5. Flujo del circuito "Facturación - Cobro" propuesto

El proceso de facturación debe ser el siguiente:

1. Registrar la prestación en el formulario de facturación a través del sistema (según corresponda a obra social), identificando al paciente que recibió los servicios médicos y a su vez describe cada uno de ellos.
2. Enviar al departamento de facturación la documentación requerida por cada obra social: formulario de facturación, solicitud del médico para las prácticas, autorizaciones de la obra social para dichas prestaciones, etc.

Las personas autorizadas deben verificar que la documentación esté debidamente completa y de manera correcta, con los códigos y aranceles pertinentes para luego seguir con el circuito.

3. En caso de que sean pacientes de internación se deben realizar prefacturaciones y al mes se realiza la factura correspondiente, y cuando son pacientes ambulatorios se deben generar las facturas en el momento. En ambos casos adjuntando la documentación correspondiente para poder proceder al cobro.

4. Se finaliza con la registración de la factura junto a los comprobantes respaldatorios, a cargo de dos personas que se encuentran en el área de administración para que luego al realizar una auditoria pueda ser constatado por el contador.

Procedimiento de cobro

Una persona autorizada por el contador, diferente a las que se encuentran en el área de facturación debe retirar los cheques entregando la documentación solicitada y el recibo correspondiente.

En caso de que la factura se cancele mediante transferencia se envía el recibo en forma electrónica.

Los comprobantes que demuestren la cancelación de la factura deben ser registrados en el sistema y archivados con la misma.

Carta de recomendación

Se adjunta de la carta de recomendación o carta de control interno, las observaciones en los circuitos “compras – pagos” y “facturación – cobro”, los posibles riesgos y las recomendaciones al directorio.

Observación n°1: Estructura organizacional poco clara.

Posibles riesgos:

La Estructura Organizacional en el Sanatorio es poco clara, dificultando el control y confusión en cuanto a las áreas de responsabilidad, no posee un organigrama. Ausencia de un manual de procedimientos, un componente importante en el sistema de control interno.

Esto impide delimitar adecuadamente las responsabilidades sobre las funciones, procedimientos y políticas de la institución.

Aumenta el riesgo a cometer errores o fraudes, disminuyendo la posibilidad de poder ser detectados.

Recomendaciones:

Organigrama propuesto:

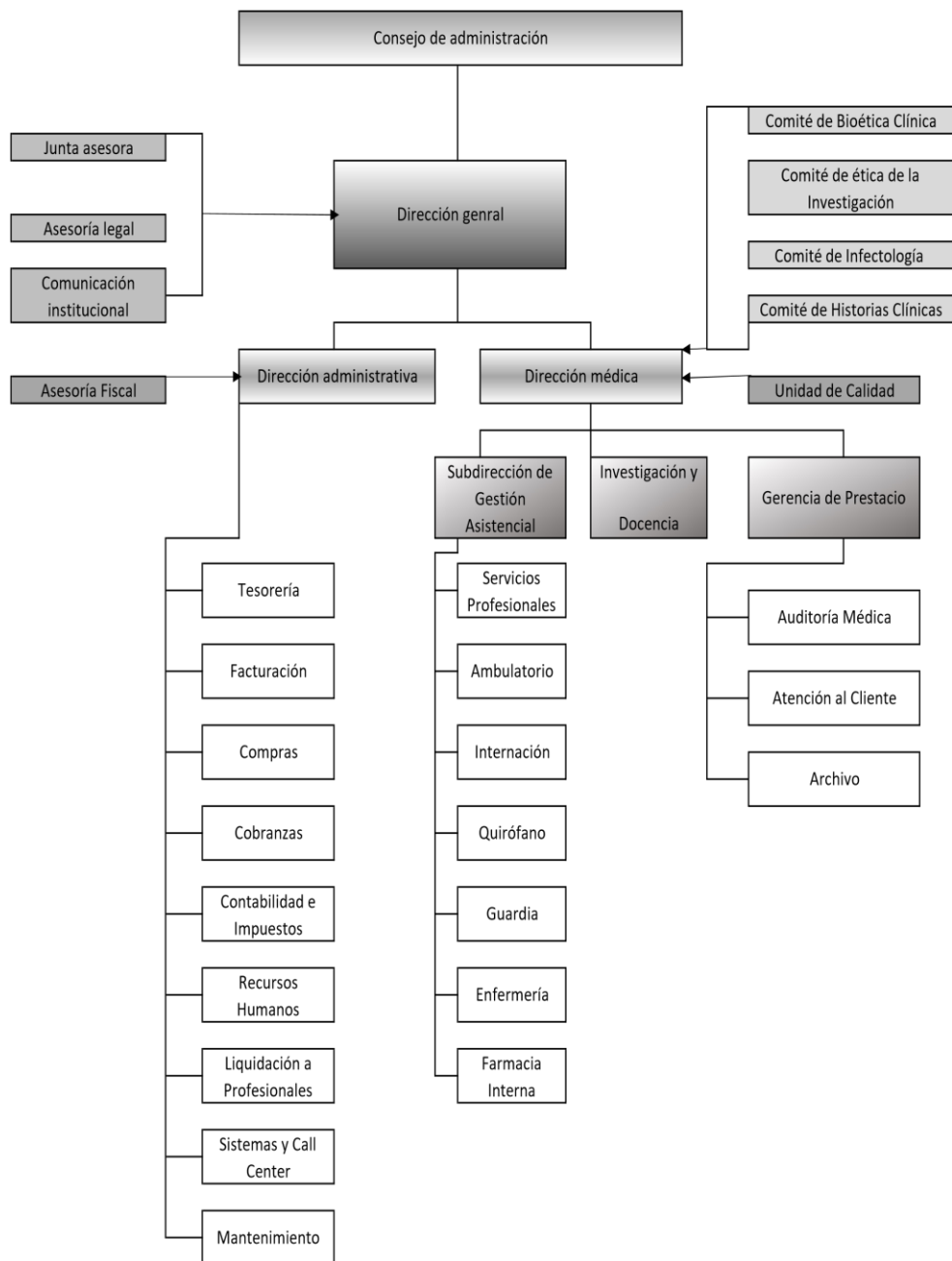


Ilustración 6. Organigrama propuesto del Sanatorio XX S.A.

Fuente: Elaboración propia

Se considera necesario para complementar el organigrama un manual de procedimiento.

Respuesta de la empresa:

La observación y recomendación realizada fue compartida con el director del sanatorio y responsable del área administrativa.

Sostienen que es necesario un organigrama y manual de procedimiento para saber con claridad cuáles son las responsabilidades, jerarquías de personal, procedimientos, etc. Afirman que se encuentran desarrollándolo y que tomarán en cuenta el organigrama propuesto.

Observación n°2: No se solicitan cotizaciones a los proveedores.

Posibles riesgos:

Trae como consecuencias mayores costos, malas condiciones de pago, mayor plazo de entrega, menor eficacia.

Observación n°3: Falta de control en los registros de los insumos utilizados diariamente por parte del Sanatorio y los sectores tercerizados.

Posibles riesgos:

No llevar un registro eficiente puede llevar al fraude, desvío de información, falta de insumos, compras innecesarias.

Observación n°4: No autorizar un pago de una factura por considerarse comprobante “anormal”.

Posibles riesgos:

Cancelar un pedido cuando ya fueron entregados los insumos puede llevar un fuerte conflicto entre áreas y pérdida de confianza con los proveedores.

Observación n°5: No se compara la factura enviada por el proveedor, con la orden de compra y el informe de recepción.

Posibles riesgos:

El cotejo de esta documentación detecta errores y evita el riesgo de actos fraudulentos.

Recomendación para las observaciones n°2, n°3, n°4 y n°5:

Se recomienda un área de compras donde se pueda realizar una negociación con los proveedores, obteniendo mejores precios y en óptimos plazos de pagos. Realizándose una separación de actividades de compras, recepción, pagos y registros contables mediante un sistema de software que permita sistematizar toda la información en una base de datos que sea confiable, permitiendo realizar un eficiente proceso desde el momento del pedido hasta que se autorice el mismo (ver observación n°7).

Respuesta de la empresa:

El responsable del área administrativa está de acuerdo con la observación y recomendación realizada.

El contador (responsable del área) agrega que lo viene planteando desde hace un tiempo, lo que implicaría tomar esa decisión es contratar a más personas y el Sanatorio no está de acuerdo. Este proyecto puede ayudar a que efectivamente se realice el área, ya que al comparar los costos de contratar alguien más seguramente será menor al beneficio de lo que se genere al llevar a cabo la recomendación.

Observación n°6: Falta de capacitación al personal administrativo.

Posibles riesgos:

Las capacitaciones sólo se llevan a cabo para profesionales médicos, los demás empleados no han recibido ningún tipo de formación por parte de la organización, como tampoco se realizan evaluaciones de desempeño. Todos estos aspectos impactan negativamente en la organización.

Al ser una empresa de servicios de la salud, que requiere capacitaciones y actualizaciones a nivel de tecnología para cumplir con las exigencias de una medicina moderna y compleja en permanente evolución, buscando eficiencia en los procedimientos para obtener una información confiable, clara y oportuna para la toma de decisiones.

Recomendación:

Se recomienda diseñar un “plan de capacitación” para todo el personal, realizándose semestralmente o antes en caso de ser necesario.

Respuesta de la empresa:

El responsable del área administrativa está de acuerdo con la observación y recomendación realizada.

Considera importante ya que hay personal que se quedó “en la vieja escuela” y es necesario como primer paso capacitarlos en la nueva era de la computación.

Observación n°7: Actualización del sistema informático.

Posibles riesgos:

El sistema computarizado existente es inadecuado para el control y registración de operaciones, no solo dificulta la claridad de estas, sino también se generan demoras en los procedimientos de los circuitos “comprar – pagar” y “facturación – cobro”, siendo ineficientes.

Recomendación:

Lo que se recomienda es incorporar como punto importante en su cultura organizacional es el sistema informático, implementando un programa de software donde se puede concentrar en una única vía las solicitudes de compra, evitando que cada sector realice requerimiento en base a sus necesidades sin el correspondiente control de stock, realizando negociaciones con los proveedores (estableciendo formas de pago, tiempo de entrega, pedido de cotizaciones, entre otras cosas). A la vez que se integre con el área de facturación y de contabilidad. Cada área tendría un responsable para acceder al programa contando con usuario y clave.

Respuesta de la empresa:

El director del sanatorio, el responsable del área administrativa y empleados de los servicios tercerizados están de acuerdo con la observación y recomendación realizada.

Consideran que sería un avance importante en el sanatorio, reflejándose la información de manera clara y con mayor precisión, un mejor control y mayor practicidad en las actividades operativas.

Etapa presupuestaria

Para dar cumplimiento a las recomendaciones realizadas es necesario incurrir en los siguientes costos:

- ◆ Realizar capacitaciones a los empleados administrativos. El costo será los honorarios del profesional que la realice.

- ◆ La confección del manual de procedimiento no genera costo adicional, ya que lo debe realizar el responsable de cada área con la aprobación del directorio del Sanatorio.

- ◆ Para implementar un área de compras se requiere de la contratación de un nuevo empleado: Empleado de comercio – Administrativo

A. Ayudante – Jornada completa:

- Sueldo bruto \$32.708,55
- Contribuciones patronales: \$11.229,86
- Costo total empleado: \$43.938,41

- ◆ Inversión en sistema informático, hay tres opciones por las que se puede optar:

- Sistema enlatado: en este caso la empresa debe modificar su forma de trabajo para adaptarse a los requerimientos del programa que se desarrolla pensando en procesos de gestión más o menos genéricos. El costo de adquirirlo es \$4.600;

- Sistema propio: son sistema a medida, el software se adapta a los procesos de gestión que la empresa ya tiene consolidados. Se realiza una primera etapa de análisis, estudiando los procesos de la organización, se

determina como intervendrá el nuevo programa en los circuitos, siempre pensando en mejorar los mismos. El costo es de \$164.500 y por mantenimiento se le adicionará otro costo;

- Sistema completo: un equipo conformado por un PM (Proyect Mánager), un devops, un arquitecto a medio tiempo, dos programadores y un tester más el sistema informático por mes saldría aproximadamente \$500.000.

La opción que se recomienda es invertir en el desarrollo de un sistema propio que se estima en un valor de \$164.500, adicionándole un costo por mantenimiento. El mismo no solamente cumple con los requerimientos técnicos e informáticos que el Sanatorio está necesitando, según el análisis realizado en el presente trabajo final de grado, sino que también lo económico. El costo de implementarlo es la información que se proporciona en la siguiente tabla:

Tabla 3. Costos de implementación del software

Actividades	Horas estimadas	Valor por hora	Costo total
Diseño	35	\$ 700,00	\$ 24.500,00
Desarrollo	125	\$ 700,00	\$ 87.500,00
Testing	40	\$ 700,00	\$ 28.000,00
Instalación	25	\$ 700,00	\$ 17.500,00
Capacitación al usuario	10	\$ 700,00	\$ 7.000,00
Costo total del software			\$ 164.500,00

Fuente: Elaboración propia

La inversión principal que se considera para realizar la propuesta es la de implementar un software a medida y establecer un área de compras, reorganizando el personal y contratando un nuevo empleado. Los costos quedarían conformados de la siguiente manera:

Tabla 4. Costos de implementar la propuesta

Costos antes de la propuesta

	Cantidad	Costo por empleado	Total
Empleados en relación de dependencia	8	\$ 43.938,41	\$ 351.507,28
Contador Público	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00

Costos antes de la propuesta \$ 401.507,28

Costos después de la propuesta

	Cantidad	Costo por empleado	Total
Empleados en relación de dependencia	4	\$ 43.938,41	\$ 175.753,64
Empleados monotributistas: 1 profesional en facturación, 1 profesional en compras, 1 profesional en apoyo a las áreas y 2 profesionales en contaduría	5	\$ 33.000,00	\$ 165.000,00
Contador Público	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00

Costos después de la propuesta \$ 390.753,64

Fuente: Elaboración propia

Si bien se contrata un nuevo empleado también se reorganizan los profesionales en monotributista.

Los costos mensuales luego de implementar la propuesta serían de \$390.753,64 más la inversión en el software por única vez de \$164.500 en contraposición a los costos actuales mensuales de \$401.507,28.

Tabla 5. Ventajas en la incorporación de la propuesta al Sanatorio XX S.A.

	Ventajas	Antes de la aplicación de la propuesta	Después de la aplicación de la propuesta
1	Disminuir el riesgo a cometer fraudes con mayor posibilidad de ser detectado.	Estructura organizacional poco clara.	Delimitarse al organigrama y manual de procedimientos.
2	Menos costos, mejores condiciones de pago y plazos de entrega.	Procedimientos ineficientes, basados en la costumbre, en la confianza.	Área de compras: Solicitar y recibir ofertas. Decidiendo en función a los precios, calidad, formas de pago y entrega.
3	Mejor control de inventario.	Poco registro, compras innecesarias, falta insumos.	Área de compras: archiva el requerimiento de compra junto a la orden de compra, informe de recepción y factura.
4	Confianza y mejora en las operaciones del Sanatorio.	Desaprobar una factura por disconformidad en lo adquirido.	Área de compras: verificar a través del sistema el stock de insumos, para aprobar el requerimiento de compra y proceder con el circuito.
5	Detectar errores y evitar actos fraudulentos.	Abonar comprobantes que se consideran “normales”, los “anormales” se	Área de compras: coteja documentación que respalda la factura y la envía al departamento contable. Se

		verifican con contador.	abona la misma colocándole sello de pagado y fecha.
6	Obtener información para la toma de decisiones.	Demoras en los procedimientos por falta de información o comprensión de estos.	Información confiable, clara y oportuna.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Cronograma de actividades

Actividades	2019					2020
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Presentar el informe al directorio	■					
Capacitaciones al personal administrativo		■				
Actualización del sistema informático		■	■			
Establecer un área de compras			■			
Implementación				■	■	
Evaluación de resultados						■

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El control interno es un conjunto de normas, directivas e instrucciones que el Directorio y demás responsables del Sanatorio XX S.A., deben establecer a fin de proveer una información financiera segura con una eficacia y eficiencia en las operaciones, asegurando que sólo se inician, ejecutan y registran transacciones autorizadas, y los errores en las mismas se pueden detectar y corregir.

El objetivo planteado fue evaluar el proceso del sistema de control interno en la empresa Sanatorio XX S.A. en los circuitos “compras – pagos” y “facturación – cobro” en el año 2018. Se pudo alcanzar satisfactoriamente gracias al cumplimiento de todos los objetivos específicos planteados: relevando la información y el posterior análisis, se detectaron controles que no funcionaban correctamente, planteando mejoras y medidas correctivas propuestas en la carta de recomendación que se espera que la organización implemente.

Para la realización del presente trabajo final de grado se aplicó el tipo de investigación descriptivo analítico, por lo que se analizaron las políticas y procedimientos más convenientes que proporcionaron información razonable para el cumplimiento de los objetivos a través de un estudio cualitativo. Se planteo obtener eficiencia en el sistema de control interno, para ello fue necesario reflejar el procedimiento correcto en los circuitos “Compras – Pagos” y “Facturación – Cobro” por medio del método narrativo, observación directa y reflejándolo en el flujograma. Cada metodología que se utilizó fue de manera

complementaria con el resto de los métodos mencionados en el capítulo 4 (Marco Metodológico) y explicados en el capítulo 3 (Marco teórico), obteniendo una mejor comprensión e información que permitió conocer en profundidad la organización y un posterior análisis de los datos relevados, con el fin de evaluar el sistema de control interno en el Sanatorio.

Si bien ningún sistema de control interno por más estructurado que sea puede ser efectivo por sí solo, uno deficiente no facilitaría el desarrollo de los procedimientos. Lo que se trató en el presente trabajo fue evaluar el sistema de control interno para dar las posteriores recomendaciones, garantizando una información más confiable, oportuna y más detallada para la toma de decisiones.

Presentando la importancia de implementar la cultura de control en la organización y no basándose en viejas costumbres y excesos de confianza en las personas, se propuso establecer un área de compras donde la misma puede obtener información de los proveedores, mayores controles en la recepción y pago de los insumos que se adquieren para los distintos sectores de la organización. Además, en invertir en un sistema propio para la eficiente sistematización de los circuitos “compras – pagos” y “facturación - cobro”, manifestando como punto importante la tecnología de información, obteniendo un mejor control y eficiencia en el mismo, con el fin de evitar desvíos de información, inhibir actitudes y conductas fraudulentas.

Por último, como se ve en la etapa presupuestaria se estaría justificando realizar la propuesta y no seguir con la modalidad actual, ya que además de haber una diferencia mensual se generaría un costo de oportunidad, originado por las nuevas estrategias y organización en el Sanatorio, que puede ser utilizado

en capital y no en quebrantos por ineficiencias en los circuitos “compras – pagos” y “facturación – cobro”.

Capítulo 7: Bibliografía

Páginas WEB

- COSO. (6 de Mayo de 2018). *COSO - Committee Of Sponsoring Organizations*. Obtenido de <https://www.coso.org>
- Cumbal, J. (13 de Mayo de 2015). *CONTROL INTERNO COSO II*. Obtenido de COSO II: <http://coso2.blogspot.com.ar/>
- Stang, S. (05 de 02 de 2018). El costo de la salud privada en Argentina. Obtenido de Ing. Gustavo Ibáñez Padilla: <https://www.economiapersonal.com.ar/el-costo-de-la-salud-privada-en-argentina/#>
- ABACO. (13 de Agosto de 2014). Carta de recomendaciones. Obtenido de AUDIOTORES CONSULTORES: <http://www.abacoauditores.es/carta-de-recomendaciones/>.
- fude by Educativo, ¿. e. (18 de 01 de 2019). fude by Educativo. Obtenido de fude by Educativo Web site: <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-facturacion-medica-854.html>
- Gómez, G. (11 de Diciembre de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de Manuales de procedimientos y su uso en control interno: <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>.

Libros

- FACPCE. (2014). *Normas profesionales Argentinas Contables, de Auditoría y Sindicatura*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti - Librería Editorial.
Obtenido de Resoluciones Técnicas.
- Holmes, A. W. (1997). *AUDITORIA: PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS*. MÉXICO: EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V. - GRUPO NORIEGA EDITORES. (Pág. 99 a 106)
- Lattuca, A. J., & Cayetano, A. M. (2004). *MANUAL DE AUDITORÍA*. Buenos Aires: GAMA Producción Gráficas SRL.
- Lattuca, A. J. (2014). *Auditoría: conceptos y métodos - 2 edición*. Rosario: Forja Cero.

Capítulo 8: Anexos

Anexo 1: Entrevistas realizadas en el Sanatorio XX S.A.

(i) Entrevista a las autoridades del sanatorio

Institución: Sanatorio XX S.A.

Entrevistado: director del sanatorio

Las misma se focalizo en la planificación, gestión y control en la organización.

- A) ¿Cuál es la misión de la empresa?
- B) ¿Cuáles son los valores, la estrategia y objetivos de la organización?
- C) ¿Conoce cuáles son los riesgos que afectan a la empresa, en el entorno y competencia?
- D) ¿Nuevos proyectos o emprendimiento que este organizando el Sanatorio?
- E) ¿Posee un organigrama y un manual de procedimiento?
- F) ¿Considera implementar un sistema informático para el Sanatorio?

(ii) Entrevista a responsables del área administrativa.

Institución: Sanatorio XX S.A.

Entrevistado: contador público del sanatorio

Se focalizó en obtener información sobre los circuitos de “comprar – pagar” y “facturación – cobro”, controles, clima organizacional y capacitación laboral.

- A) ¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?
- B) ¿Se realizan capacitaciones al personal?
- C) ¿Cómo comienza y finaliza el circuito “comprar – pagar”?
- D) ¿Hay un área de compras?
- E) ¿Cómo comienza y finaliza el circuito “facturar – cobrar”?
- F) ¿La información obtenida es óptima para la toma de decisiones?
- G) ¿Considera favorable un sistema informático para el Sanatorio?

(iii) Entrevista a los empleados de servicios tercerizados.

Institución: Sanatorio XX S.A.

Entrevistado: empleado administrativo de servicios tercerizados en el sanatorio.

Orientadas al conocimiento de la cultura organizacional y al funcionamiento de los procedimientos de “comprar – pagar” y “facturar – cobrar”.

- A) ¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?
- B) ¿Conoces la misión, objetivos y estrategias del Sanatorio?
- C) ¿Se realizan capacitaciones laborales?
- D) ¿Consideras que un área de compras haría más eficiente los circuitos “comprar – pagar” y “facturar – cobrar”?
- E) ¿Considera favorable un sistema informático para el Sanatorio?

Anexo 2: A.PRO. S.S. – Clínicas y Sanatorios

Normativa para la presentación de la facturación mensual

La presente normativa rige a partir de la presentación de la facturación correspondiente a las prestaciones de febrero de 2009. La presentación de la facturación se realiza entre los días 5 y 10 del mes siguiente al período prestado.

Las clínicas y sanatorios, prestadores de A.PRO.S.S., recibieron oportunamente un grupo de sobres blancos, tamaño A4, preimpresos con la denominación correspondiente a la sociedad comercial que se correspondía con el CUIT institucional. En su interior encontraron unos stickers preimpresos, con el CUIT de la institución en código de barras.

Por ello queremos recordarle que:

1- A efectos de acelerar el proceso administrativo de facturación, liquidación y pagos por parte de la A.PRO.S.S., la clínica y/o sanatorio, deberá introducir dentro del sobre la siguiente documentación:

- El formulario denominado “carátula de facturación” (al frente del sobre) que podrá bajar de nuestra página de internet:
- www.apross.gov.ar, debidamente completado en computadora o en letra de imprenta perfectamente legible.
- El comprobante de preliquidación emitido por el SVI de la APROSS (conformado por el representante legal de la institución), que sirve de base para la confección de la factura correspondiente.

- La/s facturas de curso legal (Tipo B ó C), correspondientes únicamente a las prestaciones realizadas y cerradas dentro del mes anterior a la presentación (en marzo del 2009 las efectuadas en febrero del 2009).
 - La/s fotocopia/s de las “solicitudes de admisión” correctamente validadas por el SVI de la A.PRO.S.S., correspondientes a las internaciones y/o prácticas que se facturan.
 - La/s fotocopia/s de las “notificaciones de egreso”, correctamente validadas por el SVI de la A.PRO.S.S., correspondientes a las internaciones y/o prácticas que se facturan.
 - La/s fotocopia/s de la/s foja/s quirúrgicas y de partos y cesáreas correspondientes a las internaciones que han tenido ese tipo de intervenciones durante el mes que se factura. La foja quirúrgica deberá tener claramente visible la firma y aclaración del nombre del cirujano y/u obstetra principal interviniente.
- 2- La mencionada documentación, incluida en la cantidad de sobres que resulte necesario, deberá ser presentada en Sede Central de la APROSS (oficina de recepción de prestaciones en planta baja; en cualquiera de las delegaciones y subdelegaciones de la A.PRO.S.S. o ser remitida por correo (con aviso de retorno) a A.PRO.S.S. oficina de recepción de prestaciones - Marcelo T. de Alvear 758, ciudad de Córdoba.
- 3- Por cualquier duda respecto de esta normativa dirigirse a oficina de recepción de prestaciones sita en planta baja de A.PRO.S.S. - Marcelo T. de Alvear 758, ciudad de Córdoba, ó vía correo

electrónico, a la siguiente dirección:
comunicaciones.apross@cba.gov.ar

ATENCIÓN PRESTADOR CON CONVENIO POR PRESUPUESTO:

Además de la factura por el monto asignado (que no lleve preliquidación adjunta), deberá emitir una factura por cada preliquidación que emita el sistema y de acuerdo a los servicios prestados fuera del convenio por presupuesto (cirugías bariátricas, alta complejidad, neonatología, etc.). En todos los casos, los montos facturados deberán coincidir con exactitud con los importes que informe cada preliquidación, por ello para poder acceder al pago, es condición indispensable validar cada prestación efectuada.

ATENCIÓN PRESTADOR CON CONVENIO POR PRESTACIÓN:

En todos los casos, los montos a facturar deberán coincidir con exactitud con los importes que informe cada preliquidación, por ello para poder acceder al pago, es condición indispensable validar cada prestación efectuada.

El no cumplimiento de alguno de los puntos antes mencionados será motivo de no recepción de la facturación.

Córdoba, 6 de agosto de 2009.-

Gerencia de Comunicaciones

Administración Provincial del Seguro de Salud

A.Pro.S.S.