



Universidad Siglo 21

Contador Público

Indicadores de gestión: Obra Social de los Empleados Públicos (OSEP)- Catamarca.

Zarate, Silvia Karina

DNI: 32.120.339

Legajo: VCPB21562

2019

Agradecimientos

A la persona que siempre confió en mí y que hoy desde algún lugar sé que sentirá orgullosa de este logro, gracias a mi madre que siempre me acompañó y que creyó en mí cuando más nadie lo hizo.

A mi padre, mi hermano, mi familia y amigos que siempre me alentaron a seguir y no bajar los brazos.

Y por último mis compañeros, que estuvieron en cada detalle y apoyando siempre cada proceso.

Resumen

Este trabajo final de graduación está orientado al diseño de indicadores de gestión para la obra social de los empleados públicos de la provincia de Catamarca, en el área Control venta de órdenes, cobranzas y créditos, para la venta de co-seguros diferidos.

El sector no cuenta con un sistema que controle el movimiento de estas prestaciones en cuanto a cobros y deudas, por lo que es necesario crear indicadores que muestren en qué situación se encuentra la empresa para poder llevar una gestión eficiente.

El hecho de no contar con las herramientas necesarias para el control, lleva a que las falencias en el área sean cada vez más evidentes y generen pérdidas para el ente.

Con la creación de indicadores se espera lograr mejorar el control de las ventas, cobranzas y disminución de las cuentas por cobrar.

Palabras claves: indicadores, co-seguro diferido, control.

Abstract

This final graduation work is oriented to the design of management indicators for the social work of public employees in the province of Catamarca, in the area of order sales, collections and credits, for the sale of deferred co-insurance.

The sector does not have a system that controls the movement of these benefits in terms of collections and debts, so it is necessary to create indicators that show in what situation the company is in order to manage efficiently.

The fact of not having the necessary tools for the control, leads to the flaws in the area becoming increasingly evident and generating losses for the entity.

With the creation of indicators it is hoped to improve the control of sales, collections and decrease of accounts receivable.

Keywords: indicators, deferred co-insurance, control.

Índice

Capítulo 1: Introducción	1
<i>Justificación y antecedentes</i>	2
Capítulo 2: Objetivos	3
<i>Objetivo general</i>	3
<i>Objetivos específicos</i>	3
Capítulo 3: Marco teórico	4
<i>Características</i>	4
<i>Importancia de los indicadores de gestion</i>	5
<i>Indicadores de gestion en el sector salud.</i>	6
<i>Control interno y cobranzas</i>	7
<i>Componentes del control interno</i>	8
<i>Cobranzas</i>	9
<i>Procedimiento de cobranzas</i>	9
Capítulo 4: Marco Metodológico.....	11
Tabla 1. <i>Metodología de investigación.</i>	12
Capítulo 5: Análisis de datos o etapa diagnóstica	13
<i>Diagnóstico de la empresa</i>	13
<i>Reseña histórica</i>	13
<i>Misión</i>	13
<i>Visión</i>	14
<i>Valores</i>	14
<i>Análisis del sector</i>	14
<i>Afiliados de la obra social de los empleados públicos.</i>	15
Tabla 2. <i>Cantidad de afiliados, por sexo, según departamento</i>	15
<i>Estructura de la empresa. Organigrama general (Áreas relevantes)</i>	16
Figura 1. <i>Organigrama de la obra social de los empleados públicos de la provincia de Catamarca.</i>	16
<i>Funciones</i>	17
<i>Dirección:</i>	17

<i>Gerencia general</i>	17
<i>Sistemas de información</i>	17
<i>Departamento legal y técnico</i>	18
<i>Departamento despacho</i>	18
<i>Departamento de RR.HH. y personal</i>	18
<i>Departamento médico y servicio asistencial</i>	19
<i>Departamento farmacia</i>	20
<i>Gerencia económica financiera</i>	20
<i>Departamento Afiliados</i>	20
<i>División afiliaciones</i>	21
<i>División venta de ordenes</i>	21
<i>División control venta de ordenes</i>	21
<i>Dirección de administración</i>	22
<i>Departamento facturación</i>	22
<i>Departamento tesorería</i>	23
<i>Departamento contaduría</i>	24
<i>Análisis de datos</i>	24
<i>Tabla 3. Cantidad de órdenes vendidas por co-seguro diferido, primer semestre 2018</i>	24
<i>Tabla 4. Cantidad de órdenes vendidas por co-seguro diferido, primer semestre 2018 en porcentajes</i>	25
<i>Ingresos al momento de originarse la prestación</i>	25
<i>Tabla 5. Ingresos por cobranzas de co-seguros diferidos, primer semestre 2018</i> ..	25
<i>Tabla 6. Porcentaje de ingresos por venta de co-seguros diferidos- primer semestre 2018</i>	26
<i>Matriz FODA</i>	26
<i>Figura 2. Estructura Matriz FODA</i>	27
<i>Fortalezas</i>	27
<i>Oportunidades</i>	27
<i>Debilidades</i>	28
<i>Amenazas</i>	28
<i>Conclusiones diagnósticas</i>	28
<i>Capítulo 6: Desarrollo de la propuesta de aplicación</i>	30
<i>Recomendaciones</i>	31

<i>Flujo grama de actividades</i>	32
Figura 3. <i>Flujograma de actividades</i>	32
<i>Descripción de actividades</i>	32
<i>Indicadores de gestión</i>	33
<i>Modelos de indicadores de gestión</i>	34
Tabla 7. <i>Indicadores de gestión-Capacidad</i>	34
<i>Fórmula de cálculo</i>	35
Figura 4. <i>Ecuación para el cálculo de capacidad de cobro de deudas</i>	35
Tabla 8. <i>Indicadores de gestión-eficiencia</i>	35
<i>Fórmula de cálculo</i>	36
Figura 5. <i>Ecuación para el cálculo de eficiencia operativa.</i>	36
Tabla 9. <i>Indicadores de gestión-Clasificación días de morosidad</i>	37
Tabla 10. <i>Indicadores de gestión-Porcentaje de la deuda vencida</i>	38
<i>Análisis de los indicadores</i>	38
Tabla 11. <i>Control de indicadores- capacidad</i>	38
Tabla 12. <i>Control de indicadores- eficiencia.</i>	39
Tabla 13. <i>Control de indicadores- morosidad.</i>	39
Tabla 14. <i>Control de indicadores-deuda vencida</i>	39
<i>Costos de la propuesta</i>	40
Tabla 15. <i>Honorarios profesionales.</i>	40
<i>Diagrama de Gantt.</i>	40
Tabla 16. <i>Diagrama de Gantt.</i>	41
Capítulo 7: Conclusiones	42
<i>Futuras líneas de trabajo</i>	43
Capítulo 8: Bibliografía.....	44
Capítulo 9: Anexos	46
ANEXO N°1 – Cuestionario Situación Inicial.	46

Capítulo 1: Introducción

El presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), se aplicó en la Obra Social de los Empleados Públicos, ubicada en San Fernando del Valle de Catamarca, a fines de crear medidas de control para el primer semestre del año 2018 en el área de control y cobro de venta de órdenes por co-seguro diferido, en cuanto a ingresos, gastos y pagos por estas prestaciones.

La obra social cuenta con delegaciones en las ciudades de Córdoba, Buenos Aires y Tucumán, a fin de mejorar los servicios de atención, para aquellos afiliados que son derivados a centros de mayor complejidad lo cual hace que el control deba ser más riguroso.

Este trabajo se centró en diseñar indicadores de gestión, que determinen si la empresa está cumpliendo de manera eficiente con el cobro de estas prestaciones.

Se analizaron las variables tanto cualitativas como cuantitativas para determinar la eficiencia en el proceso de control en la venta de órdenes por el sistema de co-seguro diferido, determinado la deuda existente del periodo en análisis.

A lo largo de este trabajo el lector podrá observar la importancia que tienen los indicadores de gestión en cuanto a la medición de los resultados, tanto económicos como financieros en las empresas, y la manera en que los mismos contribuirán en el futuro para evitar cometer errores y poder tomar decisiones acertadas en cuanto al manejo y control de la venta de órdenes de internaciones.

“En Argentina, el sistema de financiamiento se caracteriza por la segmentación y fragmentación de los fondos financiadores. En la cobertura de los servicios de salud coexisten el sector público, el privado y el de las obras sociales nacionales y provinciales con fuertes interrelaciones tanto a nivel de la provisión de

servicios de salud como en términos de financiamiento y coordinación en aseguramiento social (Canale y Monteferrario, 2015, p.136).”

Justificación y antecedentes

La finalidad del presente trabajo es implementar un sistema de control más adecuado en cuanto a la cantidad de prestaciones emitidas y determinar la deuda existente, para así evitar pérdidas innecesarias a futuro, poder evaluar los resultados e implementar un sistema de cobro más eficiente.

El principal problema con los co-seguros diferidos, está en que el afiliado luego de utilizar los servicios de la obra social no cumple con los pagos en los tiempos establecidos. Ya que los cobros no se hacen mediante ningún sistema bancarizado o por tarjetas de crédito, no pudiéndose realizar de manera automática a su vencimiento, debido a esto, se generan pérdidas diferidas al ente, mientras que el mismo realiza los pagos a los prestadores al cien por ciento del valor de la prestación al momento de haberse efectuado.

Además, no existe un sistema informático unificado que pueda bloquear y dejar sin servicio al afiliado que no cumpla con la obligación, por lo tanto el área de control debe esperar que la delegación envíe la documentación correspondiente, los cuales se hacen de manera quincenal o mensual, para tomar medidas, mientras tanto el afiliado sigue utilizando el servicio y en ciertos casos generando más deudas.

“Los indicadores de gestión son importantes en el sector salud ya que se consideran útiles para medir variables representativas que hacen a los procesos de atención sanitaria de un país, región, sector u organización, evaluar cambios en el tiempo y hacer comparaciones en el espacio. Esto último posibilita estudiar tendencias y realizar análisis comparados (Canale, Ambrosino, De Ponti y Monteferrario, 2014).”

Capítulo 2: Objetivos

Objetivo general

- Desarrollar indicadores de gestión para la Obra Social de los Empleados Públicos de la provincia de Catamarca, en el sector control y cobros de venta de órdenes por co-seguro diferido, realizadas en las delegaciones de Córdoba, Buenos Aires y Tucumán, tomando como base de análisis el primer semestre del año 2018.

Objetivos específicos

- Evaluar la cantidad de prestaciones vendidas por co-seguro diferido, para determinar las fluctuaciones económicas y financieras en el periodo 2018.
- Determinar la deuda existente que tienen los afiliados con la obra social a fin de relacionarla con sus causas y consecuencias económicas en el año 2018.
- Evaluar las funciones y responsabilidades en el proceso de control y cobros de venta de órdenes para determinar un parámetro de medición de sus objetivos.
- Determinar los indicadores de gestión que servirán a la empresa para tomar decisiones acerca de cómo proceder a futuro con respecto a los gastos realizados en función de la venta de órdenes.

Capítulo 3: Marco teórico

Teniendo en cuenta que este trabajo trata sobre indicadores de gestión, se definirá que es un indicador.

“Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas” (García, 2016, p. 15).”

Las actividades en una empresa se pueden medir de acuerdo a parámetros que se enfocan en la toma de decisiones.

De este modo aseguran que las actividades se estén realizando de manera correcta, lo que permite evaluar los resultados de la gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales se conocen como indicadores. Citando a otro autor se puede expresar que:

“Un indicador es la expresión cuantitativa (en algunas oportunidades cualitativa) del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se deben tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso (García, 2014).”

Características

Siguiendo a Ortiz y Rodríguez (2014), las características de los indicadores son las siguientes:

- Disponibilidad: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- Simplicidad: el indicador debe ser de fácil elaboración.
- Validez: la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.

- Especificidad: si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
- Confiabilidad: los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
- Sensibilidad: el indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.
- Alcance: el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

Importancia de los indicadores de gestión

Villagra Villanueva (2016), citado por (Restrepo Parra, Ciro y Alejandra, 2017) estableció que:

“Los indicadores de gestión han cobrado una importancia muy grande en las organizaciones modernas, básicamente porque se ha hecho imprescindible crear una cultura de orientación a resultados en todos los niveles posibles de la actividad. Es bien sabido además que una fuerte cultura de orientación a resultados suele ir de la mano con el éxito del negocio, sea éste medido, en términos de los resultados financieros o de cumplimiento de la misión institucional. (p.12-13)”

Así mismo se puede decir que los indicadores no son de uso específico para una acción determinada, ya que pueden utilizarse en dos o más hechos.

“Sólo de manera excepcional, un indicador proveerá información suficiente para la comprensión de fenómenos tan complejos como la educación o la salud; por

lo que, para tener una evaluación completa de un sector o un sistema, se requiere de un conjunto de indicadores que mida el desempeño de las distintas dependencias y/o sectores y proporcione información acerca de la manera como éstos trabajan conjuntamente para producir un efecto global (Guillen, Badii, Garza, y Acuña, 2015)”

“Los indicadores son elementales para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de un país, un estado o una región en lo referente a su economía, sociedad, desarrollo humano, etc., así como para valorar el desempeño institucional encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción de los programas de gobierno (Avalos Acevedo, Borrás Atienza, y López García, 2015).”

Indicadores de gestión en el sector salud.

Los recursos que Argentina gasta en servicios de atención de la salud superan el 8% del PIB, uno de los niveles más elevados de América Latina. Si bien toda la población tiene acceso a los servicios ofrecidos por el sector público, los logros alcanzados parecen exiguos comparados con los recursos asignados al sector. Adicionalmente, la distribución de la cobertura y acceso a los servicios resulta inequitativa (Centrángolo, 2013).

De acuerdo a Canale, Ponti, y Monteferrario (2016), la principal fuente de ingresos de las obras sociales provinciales se realiza a través del aporte de los afiliados y de la contribución del empleador. Además de esos aportes estas tienen ingresos por los coseguros que pagan los afiliados por las ordenes de consulta, prácticas e internaciones.

A través de los indicadores la entidades financiadoras evalúan la capacidad de las empresas para dar respuesta a los afiliados, en cuanto a las soluciones brindadas ya sea para mantener, recuperar o mejorar su estado de salud.

La organizaciones financiadoras utilizan diversas formas de contratación de prestaciones, siendo las principales:

- Prestacional: relación directa entre servicio brindado y pago efectuado.
- Modulado: se reconoce un precio por todas las prácticas necesarias para atender una patología en particular, las cuales están definidas técnica y objetivamente. Luego en la atención del paciente, pueden realizarse todos los actos profesionales incluidos o una cantidad mayor o menor de ellos, sin que se modifique el monto pactado. Las auditorias pre y post junto a la ética profesional monitorean esta modalidad
- Cartera fija o capitado: Se establece un monto fijo total o una cifra individual por afiliado del padrón, respectivamente, por la cual el prestador se compromete a brindar atención a quienes lo demanden (Canale, Ambrosino, De Ponti, y Monteferrario,2014).

Teniendo en cuenta estos conceptos con respecto a los indicadores de gestión puede decirse que son de suma importancia a la hora de medir la eficiencia con la que empresa se encuentra realizando sus actividades y manejando sus recursos.

Siendo la venta de ordenes una de las fuentes de ingreso en las obras sociales en necesario que se lleve un control respecto a esto.

Control interno y cobranzas

El control interno constituye un método integral con el cual se puede reorganizar las actividades necesarias o confirmarlas en caso de que se encuentren correctas, sea aplicado una parte de la empresa o a su conjunto, constituyéndose en un

indicador de eficiencia de la gestión empresarial con el cual se podrán tomar medidas que ayuden a mejorar sus niveles de competitividad. (Pazos y Lessette, 2017).

Es de suma necesidad llevar un proceso de control en el área de cobro de venta de ordenes por coseguro diferido por lo cual es necesario implementar mecanismos para ello.

“El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos: Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia, garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad y proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.(Poveda y Franco, 2016.)”

Componentes del control interno

De acuerdo a (Sanchez y Ramirez, 2018), la eficiencia del control interno se basa en sus componentes mencionados a continuación:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión o monitoreo

Cobranzas

La cobranza es la actividad que ejecuta un departamento en una organización, donde la función fundamental es solicitar el pago que tiene el deudor, por medio de algún crédito que haya sido otorgado o algún préstamo que se haya realizado por medio de un contrato. (Sanchez y Ramirez, 2018).

“La gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio” (Moreno y Johanna, 2014, p.17).”

“Todas las empresas, por mas pequeñas que sean se exponen a eventos que no estan programados, lo que ocasiona que la gestión sea ineficiente, por lo cual es necesario implemetar medidas que ayuden a minimizar los riesgos (Veloz y Alejandra, 2016).”

Procedimiento de cobranzas

Las operaciones de cobranzas deben estar planificadas de manera ordenada para asi minimizar las perdidas por deudas por cobrar, con el fin de lograr regularidad en los pagos.

Según, (Rojas y Navarrete Villalta, 2018) los procedimientos a seguir en el proceso de cobranza son los siguientes:

- Recuperar la cartera proporcionando liquidez y mayor capacidad de capital de trabajo.
- Las facturas elaboradas con la documentación soporte que se entrega al Gestor de Cobranza, por la cual a través de la factura recibe para dar inicio a los trámites de cobro oportuno.
- El Gestor de Cobranza programa semanalmente inspección a los clientes lo cual lo entrega a subgerencia de tesorería para la

autorización y comentario coordina la facturación con su respectiva cobranza para que se proceda al final con un reporte sea entregado a la respectiva gerencia para su evaluación.

- El Gestor de Cobranza deberá informar los posibles problemas que estén presentando la factura y por cliente, los cobros que se realizan por transferencia y por cheques deberán ser registrados con su respectivo detalle.
- El Gestor de Cobranza elabora de forma mensual realizar una conciliación de clientes entre el área contable donde se procederá a archivar copia en el área contable.
- La Gerencia de General, determinara y analizara facturas con antigüedad sin que se pueda realizar cobro, se informara a Gerencia General de administración y a la Gerencia de Finanzas con el propósito de replantar estrategias de cobranza.

“La gestión de crédito y cobranzas se encuentra entre las actividades funcionales mas importantes de la empresa por ser la que ejerce el control del efectivo y la disminución de las cuentas por cobrar. La decisión de otorgar un crédito eleva las ventas y a su vez la cuenta por cobrar las cuales deben llevar un análisis, control y seguimiento con el fin de obtener buenos resultados financieros (Moreno Y Johanna, 2014).”

Al momento de medir la gestión es importante tener en cuenta ciertos parametros, en este caso la deuda y la manera en que se implentan los cobros de los coseguros diferidos, por lo que los conceptos antes expuestos seran tomados en cuenta para establecer los indicadores.

Capítulo 4: Marco Metodológico

Para cumplir con los objetivos del presente trabajo, se realizó una investigación descriptiva y exploratoria donde se analizaron las variables que hacen a la gestión del ente en el primer semestre del año 2018.

La metodología utilizada para analizar la situación es cuantitativa y cualitativa, ya que se buscó determinar datos numéricos y cuantificables como así también aquellos datos que determinen la eficiencia con que la empresa está manejando sus recursos económicos.

La técnica utilizada fue análisis documental y de campo, referido a los aspectos generales y jurídicos que incluye como fuentes primarias base de datos como ser registros de venta y de cobro de órdenes por co-seguro diferido y resoluciones del ente en análisis.

Como instrumento de las técnicas mencionadas se realizó un análisis documental y fichaje, para así conocer los problemas que existían al momento de utilizar el sistema de ventas.

Tabla 1. *Metodología de investigación.*

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES A RELEVAR	TIPO DE INVESTIGACIÓN	METOD.	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Evaluar la cantidad de prestaciones Vendidas por co-seguro diferido, para determinar las fluctuaciones económicas y financieras en el periodo 2018.	Conocer el número de ventas Por co-seguro diferido.	Descriptiva	Cuantitativa	Análisis documental y de campo	Fichas
Determinar la deuda existente que tienen los afiliados con la obra social a fin de relacionarla con sus causas y consecuencias económicas en el año 2018.	Analizar los registros del área de control de venta de órdenes.	Descriptiva	Cuantitativa	Análisis documental y de campo	Fichas
Evaluar las funciones y responsabilidades en el proceso de control y cobros de venta de órdenes para determinar un parámetro de medición de sus objetivos.	Determinar las actividades que realizan en el área de control y venta de órdenes.	Exploratoria	Cualitativa	Análisis documental y de campo	Fichas
Determinar los indicadores de gestión que servirán a la empresa para tomar decisiones acerca de cómo proceder a futuro con respecto a los gastos realizados en función de la venta de órdenes, diseñando un sistema de control y de cobro más eficiente.	Evaluar la gestión del ente y establecer indicadores relevantes.	Exploratoria	Cualitativa	Análisis documental y cálculo matemático .	Fichas

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5: Análisis de datos o etapa diagnóstica

Diagnóstico de la empresa

Reseña histórica

La Obra Social de los Empleados Públicos de Catamarca nació para brindar servicios de salud a los sectores activos y pasivos de la provincia. Actualmente cuenta con más de 160.000 afiliados por convenio, voluntarios y particulares dispersos en toda la provincia y algunos residentes en provincias vecinas.

En su estructura interna, está constituida por 400 empleados aproximadamente, más una plantilla de 40 profesionales distribuidos en Casa Central, interior provincial y jurisdicción extraña (Buenos Aires, Córdoba, Tucumán, Frías).

OSEP Catamarca tiene convenio con el Círculo Médico de la provincia y con los principales centros asistenciales y nosocomios del medio (sanatorios, institutos, centros, etc.) en las provincias de Córdoba, Tucumán y Buenos Aires, lo que les garantiza a sus afiliados una amplia y alta gama de prestadores. Al convenio anterior se suma el establecido con el Círculo Médico de Frías, Santiago del Estero.

La Obra Social funciona dentro de un sistema solidario, buscando siempre la igualdad de condiciones para todos los afiliados, dentro y fuera de la provincia.

Misión

Brindar un servicio de salud integral con altos estándares de calidad y profesionalismo, de manera eficaz, preventiva y oportuna, para todos nuestros afiliados por igual a nivel nacional, contribuyendo al bienestar y crecimiento de la provincia de Catamarca, y junto con ella, del país.

Visión

La Obra Social de los Empleados Públicos – O.S.E.P. – tiene como meta constituirse como un referente de calidad, igualdad y excelencia en el ámbito de la salud en la provincia de Catamarca, brindando una gran variedad de programas que satisfagan oportunamente las necesidades de sus afiliados.

Valores

- **Vocación de servicio:** Una búsqueda constante por una excelente atención al afiliado, en todos los sectores de la Obra Social.
- **Equidad:** Brindando atención y servicio a todos los afiliados por igual, sin importar su nivel sociocultural, procedencia o atributos físicos.
- **Planificación y Control:** Para lograr una mejora continua de los procesos internos y externos de la Obra Social.
- **Trabajo en Equipo:** Permitiendo a todas las áreas trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos que se plantean.

Análisis del sector

La empresa se encuentra actualmente como líder en servicios de cobertura de salud en la provincia, ya que brinda el servicio a los empleados públicos.

En la provincia de Catamarca el 80 % la población pertenece a la administración pública siendo esta la principal fuente de trabajo de la región.-

Afiliados de la obra social de los empleados públicos.

Tabla 2. *Cantidad de afiliados, por sexo, según departamento*

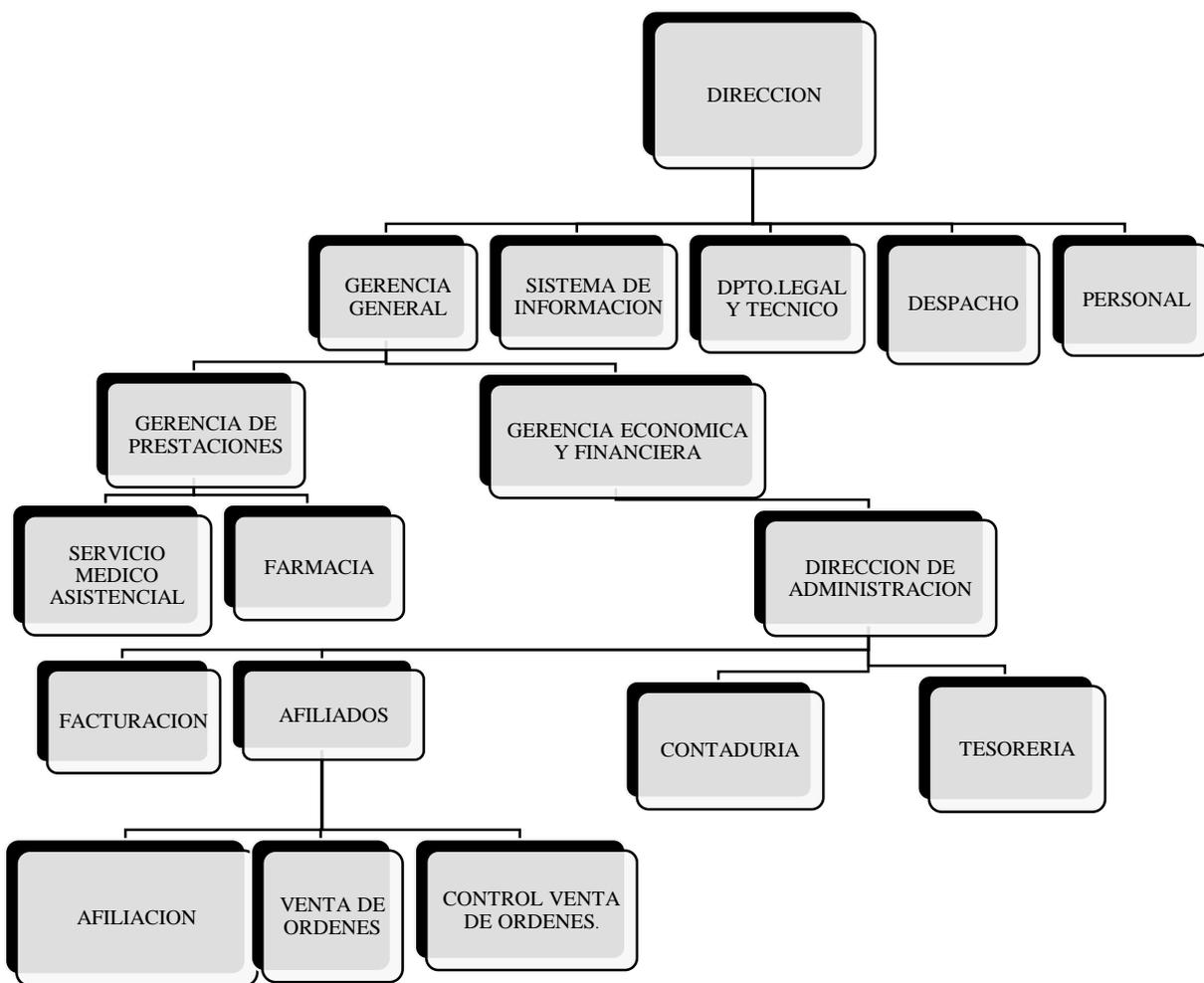
DEPARTAMENTO	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
AMBATO	1.251	1.247	2.498
ANCASTI	836	856	1.692
ANDALGALA	2.827	3.275	6.102
ANTOFAGASTA DE LA SIERRA	375	359	734
BELEN	4.991	5.239	10.230
CAPAYAN	3.122	3.237	6.359
CAPITAL	32.533	37.497	70.030
EL ALTO	999	1.044	2.043
FRAY MAMERTO ESQUIU	2.672	2.767	5.439
LA PAZ	3.381	3.673	7.054
PACLIN	1.180	1.232	2.412
POMAN	2.572	2.621	5.193
SANTA MARIA	3.760	4.166	7.926
SANTA ROSA	1.894	1.964	3.858
TINOGASTA	4.439	4.585	9.024
VALLE VIEJO	4.584	5.232	9.816
NO ASIGNADO	106	89	195
TOTAL	71.522	79.083	150.605

Fuente: Elaboración propia. En base a la Dirección de Estadísticas y censos año 2012.

Se estima que desde 2012 hasta 2018 la cantidad de afiliados se incrementó, llegando a una cifra aproximada de 160.000 afiliados.

Estructura de la empresa. Organigrama general (Áreas relevantes)

Figura 1. Organigrama de la obra social de los empleados públicos de la provincia de Catamarca.



Fuente: Elaboración propia. En base a la información recabada de página web <http://www.osep.gob.ar/osep/>

Funciones

Dirección:

- Efectuar el examen posterior de las actividades financieras y administrativas de la Obra Social.
- Aplicar las normas de control interno aprobadas por la Contaduría General.
- Realizar auditorías financieras, de legalidad y de gestión y emitir las observaciones y recomendaciones pertinentes tendientes a asegurar el adecuado cumplimiento de las normas de control interno.
- Controlar el cumplimiento de las normas contables que dicte, como órgano rector del Sistema de Contabilidad Gubernamental, la Contaduría General.

Gerencia general

- Supervisar y coordinar la prestación de los servicios médicos, asistenciales y farmacéuticos a los afiliados de la O.S.E.P.
- Supervisar y coordinar una eficiente administración de los recursos económicos y financieros de la O.S.E.P.

Sistemas de información

- Diseñar, implementar, controlar, operar y mantener la infraestructura informática de la Obra Social.
- Intervenir con opinión en compra, alquiler u otro sistema de contratación referido a recursos informáticos.
- Conducir los recursos humanos y administrar los recursos materiales del Sector.
- Desarrollar las políticas dispuestas que en materia de Informática determine la superioridad.

- Tramitar las adquisiciones de bienes y contratación de servicios informáticos.

Departamento legal y técnico

- Brindar Asesoramiento Legal a todas las áreas de la Obra social.
- Analizar y resolver consultas legales
- Procesar trámites internos de naturaleza jurídica.
- Elaborar y redactar normativa interna.
- Proponer y preparar programas formativos en el área legal.
- Delegar las tareas de acuerdo a la responsabilidad de los profesionales y demás empleados del Departamento.

Departamento despacho

- Elaborar formalmente los actos administrativos que deben someterse a consideración de la superioridad.
- Efectuar el movimiento de las actuaciones necesarias.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de procedimientos administrativos y disposiciones vigentes.
- Elaborar y archivar Resoluciones, Memorándum y Notas Oficiales.
- Distribuir información a todas las áreas de la Obra Social.
- Autenticar copia de Resoluciones y documentos oficiales.

Departamento de RR.HH. y personal

- Planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

- Administrar y controlar al personal que presta Servicios en la Obra Social.

Gerencia de prestaciones

- Asegurar la prestación de los servicios médicos, asistenciales y farmacéuticos a los afiliados de la OSEP fiscalizando su nivel de calidad, el cumplimiento de las reglamentaciones técnicas y operativas vigentes en la materia y formulando y haciendo cumplir los programas de prestaciones.

Departamento médico y servicio asistencial

- Entender a lo referente a las políticas, programas y atención prestacional y de salud de los beneficiarios.
- Atender el cumplimiento de las políticas de salud.
- Planificar operativamente, controlar y evaluar las prestaciones de salud en general y de los servicios complementarios a los beneficiarios.
- Atender la evaluación de las prestaciones de salud que se deben otorgar a nuestros beneficiarios.
- Participar en el estudio de pre-factibilidad de nuevos convenios relacionados a servicios de salud.
- Entender en aquellas prestaciones que deben efectuarse fuera de la provincia y en la tramitación de las prácticas no normatizadas.
- Establecer y mantener los mecanismos de información a los fines del control.
- Establecer las pautas y planes de trabajo para el desarrollo prestacional.
- Entender en las disponibilidades de recursos a fin de adecuar planes y programas de salud.

Departamento farmacia

- Programar, organizar, controlar, fiscalizar ejecutar y supervisar el servicio de Farmacia propio de la OSEP, en Casa Central y delegaciones del interior provincial.

Gerencia económica financiera

- Asegurar una eficiente administración de los recursos de la OSEP procurando el equilibrio económico financiero y proponiendo las medidas correctivas que sean necesarias para dicho logro.

Departamento Afiliados

- Supervisar, controlar y ejecutar los trámites relativos a las afiliaciones.
- Organizar, programar y supervisar la expedición de órdenes de servicio a los afiliados.
- Programar, supervisar y controlar la calidad de la atención al afiliado.
- Ejecutar las políticas de acción definidas respecto a todo lo relacionado con la vinculación con el afiliado.
- Organizar y distribuir los recursos humanos del área de acuerdo a la demanda del servicio.
- Compilar y mantener el registro de prestaciones que brinda la obra social.
- Suministrar toda la información y atención que requiera el afiliado, como así también a los responsables de la atención en las distintas bocas de expendio.
- Administrar el desarrollo de las actividades de todas las delegaciones en relación al afiliado

- Comunicar las modificaciones operativas, disponiendo de los medios necesarios para una eficiente atención del afiliado.

- Coordinar el accionar e implementar estrategias para una efectiva Evaluación del Servicio de atención y vinculación con el afiliado.

- Participar activamente en la propuesta o en el diseño, control, mejoramiento de los sistemas administrativos e informáticos de expendio de ordenes prestacionales a los efectos de que esta sea eficiente, rápida y segura.

División afiliaciones

- Atender e informar respecto a los trámites de afiliación.
- Verificar la documentación presentada para la afiliación, confeccionar las credenciales y otorgar las certificaciones que correspondientes.

- Mantener actualizado el registro de afiliados conforme al padrón de aportantes.

- Proveer la información de su competencia a otras áreas de OSEP.

División venta de ordenes

- Ejecutar el servicio de expendio de órdenes de prestaciones médicas a los afiliados.

División control venta de ordenes

- Llevar a cabo el control del normal funcionamiento de las áreas de expendio de órdenes, en los aspectos relacionados a la recaudación, cierre de caja y rendiciones de fondos.

- Realizar auditorías periódicas en las áreas de expendio de órdenes en casa central delegaciones del interior provincial y delegaciones en otras provincias.

Dirección de administración

- Efectuar la administración económica financiera de la OSEP mediante procedimientos ajustados a las disposiciones legales vigentes y a las generadas por los organismos de control interno y externo.
- Planificar y fiscalizar el cumplimiento de los procesos inherentes a la administración y mantenimiento del sistema de afiliación de la OSEP, garantizando el acceso de los servicios prestados.
- Autorizar la previsión, cálculo y liquidación de los servicios ambulatorios, de internación y otros convenios en un todo de acuerdo a las condiciones prestacionales acordadas.
- Supervisar la administración de la contabilidad de los fondos permanentes y de las cajas chicas.
- Coordinar los estados contables y balances que brinden la información necesaria para la toma de decisiones a nivel superior.

Departamento facturación

- Diseñar, organizar y fiscalizar el sistema de análisis económico de la facturación detallada de cada prestador y servicios realizados.
- Organizar y coordinar con la Dirección de Coordinación de Servicios Médicos Asistenciales la fiscalización de las prestaciones realizadas en concordancia con las patologías de los Afiliados.
- Supervisar y verificar los créditos a aprobar a cada prestador y aprobar la liquidación final a pagar.
- Informar a la Dirección las irregularidades detectadas en las facturaciones bajo análisis y proponer medidas que mejoren el sistema de control

Departamento tesorería

- Ingresar y registrar cronológicamente todos los movimientos de fondos y valores y confeccionar los Balances mensuales.
- Custodiar los fondos y valores puestos a su disposición y los documentos representativos de crédito.
- Confeccionar todos los libramientos y registrar todas las erogaciones.
- Realizar las liquidaciones de pagos correspondientes a las contrataciones: Directas, Concursos, Licitaciones Privadas y Públicas, Prestaciones y reintegros.
- Realizar el seguimiento y administración de las cuentas corrientes bancarias y fondos permanentes. Llevar actualizado el registro de movimientos bancarios.
- Confeccionar los partes diarios de ingresos y egresos, los registros de Caja ingresos y Caja Egresos, los libros de Banco y Registro de Inversiones.
- Preparar y elevar las rendiciones de cuentas al Tribunal de Cuentas
- Efectuar las retenciones que correspondan sobre los pagos a realizarse.
- Verificar en los aspectos de su competencia el cumplimiento de los contratos celebrados por la OSEP.
- Realizar la gestión de la entrega de fondos por parte de la Tesorería General de la Provincia.
- Confeccionar recibos y órdenes de ingresos.
- Control administrativo contable de la recaudación en concepto de aportes y contribuciones de los afiliados y patronal respectivamente, tanto de la administración pública, provincial, municipal y voluntarios por convenios.
- Realizar el control de pago de co-seguros medico sanatorial en las formas que se establezcan para cada categoría de afiliados.

Departamento contaduría

- Llevar la Contabilidad Presupuestaria principal y auxiliar de la OSEP conforme a las Normas de Contabilidad Publicas, en su etapa de afectación preventiva, y compromiso produciendo los informes mensuales que Correspondan respecto al estado de los créditos presupuestarios y confeccionar la cuenta general del Ejercicio dentro de los 30 días de finalizado el ejercicio.
- Confeccionar los estados contables hasta los 180 días del cierre del ejercicio económico.
- Verificar el uso normal de las partidas presupuestarias.
- Efectuar los inventarios anuales y/o por períodos menores.
- Confeccionar el Balance General y demás estados que sean requeridos.
- Preparar el proyecto general de gastos y de cálculos de recursos.
- Observar y hacer observar lo establecido por la Ley N° 4938 de Administración Financiera de la Provincia y demás normativa contable.

Análisis de datos

Tabla 3. *Cantidad de órdenes vendidas por co-seguro diferido, primer semestre 2018.*

DELEGACIÓN	CANTIDAD DE ORDENES	COSTO TOTAL DE LAS PRESTACIONES PARA LA OBRA SOCIAL	COSTO TOTAL DE LAS PRESTACIONES PARA EL AFILIADO
BUENOS AIRES	95	\$ 4.397.723,05	\$ 615.649,08
CÓRDOBA	80	\$ 3.495.865,89	\$ 457.458,04
TUCUMÁN	30	\$ 2.387.986,67	\$ 256.896,45
TOTAL	205	\$ 7.893.588,94	\$ 1.073.107,12

Fuente: Elaboración propia

Con los datos recolectados se observa:

Tabla 4. *Cantidad de órdenes vendidas por co-seguro diferido, primer semestre 2018 en porcentajes*

Delegación de Bs. As. :		
Porcentaje a cargo del afiliado	\$ 0,14	14,00%
Delegación de Córdoba. :		
Porcentaje a cargo del afiliado	\$ 0,13	13,09%
Delegación de Tucumán. :		
Porcentaje a cargo del afiliado	\$ 0,11	10,76%
Porcentaje total	\$ 0,13	12,94%

Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes se calcularon utilizando el costo total de las prestaciones para el afiliado dividido en el costo total que paga la obra social, expuestos en tabla 3.

Ingresos al momento de originarse la prestación

Tabla 5. *Ingresos por cobranzas de co-seguros diferidos, primer semestre 2018.*

Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Ingresos	0	0	0	0	\$ 16.377,50	\$ 1.648,43	\$ 18.025,93

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los meses de enero a abril no se encuentran registros de ingresos ya que no se efectuaron por parte de la administración las registraciones correspondientes, lo que genera un inconveniente al momento de realizar los controles pertinentes en cuanto a la situación real de la empresa.

Tomando como referencia que las prestaciones vendidas en el primer semestre fueron financiadas en doce cuotas y comparando con los ingresos en ese mismo periodo se obtiene:

Tabla 6. *Porcentaje de ingresos por venta de co-seguros diferidos- primer semestre 2018*

Ventas por co-seguro diferido primer semestre 2018	Financiación de las prestaciones en 12 cuotas.	Ingresos por cobro de ventas por co-seguro diferido primer semestre 2018	Porcentaje de los ingresos por ventas de co-seguro diferidos primer semestre 2018.
\$ 1.073.107,12	\$89.425,60	\$ 18.025,93	20%

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse que los ingresos por venta de co-seguros diferidos corresponden solo al 20% del total de prestaciones consumidas por los afiliados, lo cual no es suficiente para afrontar los gastos del ente.

Matriz FODA

“El análisis FODA (también conocido como matriz DAFO) es una matriz que nos va a permitir obtener una visión global de cómo se encuentra una empresa para poder trazar una estrategia.

Su estructura se base en el estudio del análisis interno y externo de una empresa.

Este estudio posteriormente se divide en cuatro cuadrantes que son las:

debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa.

(Máñez,2018).”

Figura 2. Estructura Matriz FODA



Fuente: <https://rubenmanez.com> (Mañez, 2018)

A continuación, se presenta la matriz FODA, la misma muestra la situación actual de la empresa, sobre el área en investigación.

Fortalezas

- Personal capacitado
- Disponibilidad de equipo de trabajo
- Eficiencia en la realización de tareas

Oportunidades

- Trabajo en conjunto con las áreas relacionadas con venta de órdenes con seguro diferido.

- Incorporación de cobro de prestaciones con débito y tarjeta de crédito.
- Predisposición de la cúpula superior para resolver los conflictos.

Debilidades

- Demoras en la entrega de rendiciones por parte de las delegaciones involucradas
- Falta de comunicación entre las áreas de venta y control.

Amenazas

- Ausencia de un sistema informático compatible con el área de cobros para tener la información en tiempo y forma.
- Falta de actualización en las normas que regulan la venta de co-seguros diferidos.
- Pérdida de datos necesarios para poder realizar los cobros.

Conclusiones diagnósticas

Como se pudo observar, al momento de recabar la información, la misma, es muy escasa para poder determinar con exactitud la situación financiera de la empresa en cuanto a la venta de órdenes por co-seguro diferido.

Sobre la deuda que mantienen los afiliados, no se pudo determinar de acuerdo a los registros que posee el área Control venta de Ordenes, ya que no cuenta con la información necesaria para esto, tampoco con una reglamentación en donde se incorpore como función dentro del área, el control de este tipo de prestaciones.

La modalidad de la venta de ordenes por co-seguro, según el análisis de campo, se realiza mediante un acta de compromiso que funciona como un contrato entre el afiliado y la obra social en donde se establecen las condiciones de pago, funciona mediante un sistema de cuotas que este debe pagar en Casa Central.

En ocasiones se paga la primera cuota en la delegación donde se origina la deuda, pero el resto de las cuotas no son pagadas en tiempo y forma.

Es allí donde comienza el principal problema ya que al no llevarse un control diario, la información no es actualizada.

Este proceso se realiza de forma manual por lo que si no es informado, el afiliado no es intimado a pagar su deuda y puede seguir haciendo uso de la cobertura sin ninguna restricción.

Debe implementarse como primera medida un sistema que muestre la deuda al momento de ser originada para que de esta manera se pueda llevar el registro de manera sincronizada sin tener que esperar que la delegación envíe la documentación correspondiente.

Capítulo 6: Desarrollo de la propuesta de aplicación

En el capítulo anterior se realizó el diagnóstico de la empresa, donde pudo observarse la falta de mecanismos en cuanto a registración y control dentro del área en análisis.

El área control venta de ordenes recibe la documentación enviada por las delegaciones y luego de verificar que los depósitos se realicen de manera correcta envía dicha documentación al sector de Mesa de Ingresos.

Uno de los principales problemas, es que las rendiciones de caja demoran en llegar al área, por cuestiones administrativas, es por ellos que los registros se atrasan y así la información no se encuentra actualizada.

Si bien las Delegaciones poseen sistema informático y cobro por tarjeta de crédito y débito, incorporados en el año 2018, esto no es aplicado para la venta de ordenes por co-seguro diferido, la misma se realiza mediante “actas de compromiso” (mencionada anteriormente), y de forma manual.

Se observó incluso que en ocasiones debido a errores de cálculo los co-seguros son cobrados de forma incorrecta ocasionando pérdidas para la organización.

El importe a pagar por el afiliado se calcula de acuerdo a un porcentaje establecido según Resolución en función del sueldo.

Recomendaciones

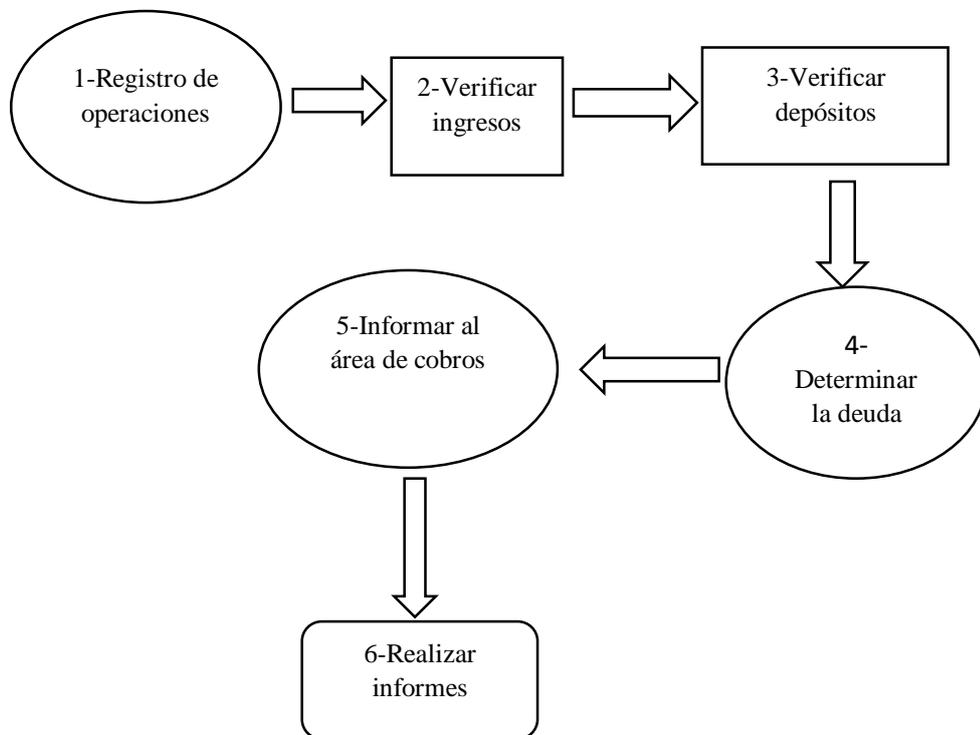
De acuerdo a lo analizado, se sugiere como primera medida se actualicen las normas que rigen el procedimiento de venta de órdenes por Co-seguro diferido y se establezcan las funciones para el área Control Venta de Ordenes en cuanto al control de la venta de estas prestaciones.

Es necesario elaborar un sistema de registración para volcar la información de los afiliados, datos personales, domicilio, teléfono, importe de la deuda etc. Para que al momento de llegar la información a mesa de ingreso, estos puedan bloquear al afiliado en cuanto a cobertura hasta que regularice su situación y pague en tiempo y forma.

Incorporar al sistema informático la función para el ingreso de los co-seguros diferidos, para que automáticamente se obtenga la información necesaria para llevar un control adecuado de dichas prestaciones.

Flujo grama de actividades.

Figura 3. *Flujograma de actividades*



Fuente: Elaboración propia.

Descripción de actividades

1. Registrar las operaciones de venta de órdenes por co-seguro diferido.
2. Verificar si los ingresos corresponden con la condición del afiliado.
3. Verificar si los depósitos que se pudiesen haber realizado como pago de primeras cuotas estén depositados.
4. Determinar la deuda.
5. Informar al área encargada de efectuar los cobros.
6. Realizar informes semanales sobre la cantidad de prestaciones vendidas y sobre el costo de las mismas.

Indicadores de gestión

Para la elaboración de los indicadores es necesario tener en cuenta que estos son el reflejo que muestra si se están cumpliendo con los objetivos y aspiraciones que tiene la empresa.

El control de la gestión puede ser realizado teniendo en cuenta varios factores, como ser resultados, rendimientos y efectividad.

Los indicadores servirán para mejorar la calidad en la toma de decisiones y esto se traducirá en una mejor calidad en el servicio a los afiliados.

Se tomará como base la capacidad que tiene el ente para resolver los problemas en cuanto al cobro de las deudas, tomando como parámetro principal el porcentaje de deudas cobradas mensualmente.

Se espera lograr con cada indicador al final del periodo, el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La información será destinada a los directivos del ente, y analizada por el personal contable quien evaluará los indicadores y emitirá un informe a los altos mandatarios, para mostrar la evolución en el tiempo y que de esta manera se tomen las medidas necesarias para llevar una gestión eficiente.

Para la elección del rango se tomaron como referencia los valores obtenidos del análisis de datos, los cuales corresponden al primer semestre del 2018 y que serán utilizados para la aplicación de los indicadores, de esta manera se tendrá una referencia de la situación real de la empresa para mejorar cada aspecto en la que se aplique la propuesta.

Modelos de indicadores de gestión

Tabla 7. Indicadores de gestión-Capacidad.

NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE MEDICIÓN	SIGNIFICADO
CAPACIDAD DE COBRO DE DEUDAS	Medir la capacidad que tiene la empresa para el cobro de las prestaciones por co-seguro diferido.	Deuda vencida cobrada/ Deuda vencida x 100.	%	semestral	A medida que el porcentaje del índice sea mayor significa que la empresa está cumpliendo con su objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

Con este indicador se podrá determinar si la empresa está cumpliendo o no, con los objetivos propuestos en cuanto a la capacidad para el cobro de las deudas.

Se pretende lograr avanzar en este proceso y así llevar un control más exacto de los ingresos por cobro de ventas de prácticas a través de co-seguros diferidos.

Al ser la mayoría de las ventas financiadas, y siendo el principal problema la falta de pago de las mismas por parte de los afiliados, es necesario medir si están siendo abonadas en tiempo y forma, y que porcentaje del total de deudas fueron cobradas.

El mismo tendrá un tiempo estimado de medición semestral, en ese periodo se analizarán los ingresos por el cobro de co-seguros diferidos.

Este indicador depende de los movimientos que surjan en la venta de órdenes, la financiación de las prestaciones y el tiempo en que sean abonadas las mismas, estas variables deben ser tomadas en cuenta al momento de aplicarlo.

Fórmula de cálculo

Figura 4. Ecuación para el cálculo de capacidad de cobro de deudas

$$\% \text{ CAPACIDAD DE COBRO} = \frac{\text{DEUDAS VENCIDAS COBRADAS}}{\text{DEUDAS VENCIDAS}} \times 100$$

Fuente: Elaboración propia.

En el numerador la variable que se colocará será, las deudas vencidas cobradas, la cual será dividida en el total de deudas vencidas al final del semestre y luego multiplicada por cien para así obtener el porcentaje de la capacidad de cobro.

El rango que se sugiere a tener en cuenta como referencia, será los porcentajes que irán desde un 75% a un 90 % de deudas cobradas, como aceptable, por debajo de este se considerará deficiente, mientras que aquellos valores que logren el máximo del rango serán considerados como excelente (100%).

Este indicador permitirá establecer un margen para mejorar las cobranzas a un mediano o largo plazo ya que según los datos recabados el porcentaje de deudas cobradas es solo del 20%, lo cual es muy bajo para el total de gastos con los que tiene que afrontar el ente.

Mientras mayor sea el porcentaje, más significativas serán las acciones que tome el ente con respecto a estas prestaciones.

Tabla 8. Indicadores de gestión-eficiencia

NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE MEDICIÓN	SIGNIFICADO
EFICIENCIA OPERATIVA	Medir la eficiencia operativa del personal del sector.	Cantidad de tareas realizadas / Total de tareas a realizar x 100.	%	mensual	A mayor porcentaje de tareas realizadas mayor eficiencia.

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula de cálculo

Figura 5. Ecuación para el cálculo de eficiencia operativa.

$$\%EFICIENCIA OPERATIVA = \frac{\text{CANTIDAD DE TAREAS REALIZADAS MENSUALES}}{\text{TOTAL DE TAREAS PROPUESTAS}} \times 100$$

Fuente: elaboración propia.

Para medir la eficiencia del personal del área encargada de realizar las tareas administrativas y de control se utilizará una ecuación en donde como numerador se colocará la cantidad de tareas completadas al finalizar el mes, como denominador se pondrá el total de tareas propuestas para llevar un control eficiente y se multiplicada por cien para así obtener el porcentaje que demuestre que tan eficiente son los empleados del área.

Las actividades a tener en cuenta son las especificadas en el flujograma (registro, verificación de ingresos y depósitos, determinar la deuda, informar al área de cobranzas, realizar informes), las cuales garantizarán el éxito de la propuesta.

Se consideraran terminadas una vez que se emita el informe correspondiente sobre la deuda.

Luego de finalizado el periodo de medición, se procederá a aplicar el indicador y de esta manera analizar la eficiencia del personal.

La eficiencia es un indicador de suma importancia que es reconocida por diversas empresas para medir la gestión de las compañías.

En ciertas situaciones una pequeña variación en la eficiencia puede mostrar grandes cambios en el sector donde sean aplicados los indicadores.

Una mayor eficiencia en las organizaciones incluso, puede mejorar la imagen de las mismas, y contribuir a su crecimiento y estabilidad.,

Una vez definidos los indicadores se procederá a evaluar la gestión de la empresa y si la misma logró cumplir con los objetivos propuestos.

Para este indicador se tendrá en cuenta la cantidad de tareas a realizar por el personal encargado del control de la documentación proveniente de las delegaciones que realizan los co-seguros diferidos, se aplicará mensualmente, y su medición será de acuerdo al porcentaje de las tareas realizadas, el rango varía entre un 75% y un 100 %, teniendo en cuenta que con el setenta y cinco por ciento de la tareas realizadas se podrá determinar la deuda existente y así aplicar los indicadores que demuestren la gestión del ente, a mayor porcentaje , mayor eficiencia.

Tabla 9. *Indicadores de gestión-Clasificación días de morosidad.*

NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE MEDICIÓN	SIGNIFICADO
MOROSIDAD	Determinar la categoría en que se encuentra el afiliado con respecto a la deuda.	cantidad de días de demora en pago de la deuda	Días	120 días	A mayor cantidad de días de demora en el pago mayores pérdidas.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador de Morosidad determinará el estado en que se encuentra el afiliado con respecto a la deuda, será clasificado de acuerdo a la cantidad de días que demora el mismo en regularizar su situación después del vencimiento.

Se tendrá en cuenta la fecha en que se efectuó la prestación, cantidad y vencimiento de las cuotas.

Este indicador se aplicará por cada afiliado y para ello deberán analizarse las cuentas por cobrar, y determinar el tiempo estipulado de morosidad, que irán desde los 1 a 120 días y de acuerdo a ello se clasificarán las deudas en normal, potenciales problemas, deficiente, morosos, perdidas.

Tabla 10. *Indicadores de gestión- Porcentaje de la deuda vencida.*

NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE MEDICIÓN	SIGNIFICADO
DEUDA VENCIDA	Determinar en porcentajes el estado de las deudas.	Deudas vencidas/total de deudas x 100.	porcentaje	Mensual	A mayor porcentaje, mayores pérdidas.

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador representa de manera porcentual los datos que permitirán conocer el estado de las deudas que sobre pasaron el tiempo estipulado para su cancelación.

Hace referencia al tiempo que paso desde el momento en que se generó la deuda, por la compra de una prestación, hasta el momento en que se realizan los pagos.

Cuando este indicador se incrementa significa que las cuentas por cobrar se van acumulando por lo tanto existe la posibilidad que se generen perdidas a futuro.

Se realizara en forma mensual con los datos obtenidos en la etapa de recolección de la información y previo análisis de la misma.

Como meta se espera que las mismas no superen el 30 % y que con el tiempo se logre el mínimo porcentaje posible.

Análisis de los indicadores

Tabla 11. *Control de indicadores- capacidad*

CONTROL DE INDICADORES			
AREA RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	META
COBRANZAS	Medir la capacidad que tiene la empresa para el cobro de las prestaciones por co-seguro diferido.	Capacidad de cobro de deudas.	90%
< 75%	DEFICIENTE		
<75% >90%	ACEPTABLE		
100%	EXCELENTE		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. *Control de indicadores- eficiencia.*

CONTROL DE INDICADORES			
AREA RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	META
CONTROL VENTA DE ORDENES	Medir la eficiencia operativa del personal del sector.	Eficiencia operativa.	90%
<75%	DEFICIENTE		
<75% >90%	ACEPTABLE		
100%	EXCELENTE		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. *Control de indicadores- morosidad.*

CONTROL DE INDICADORES			
AREA RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	META
COBRANZAS	Determinar la categoría en que se encuentra el afiliado con respecto a la deuda.	Morosidad	1-10 días
• De 1 a 10 días	Normal		
• De 11 a 30 días	Problemas Potenciales		
• De 31 a 60 días	Deficiente		
• De 61 a 120 días	Moroso		
• Mayor a 120 días	Perdida		

Fuete: Elaboración propia

Tabla 14. *Control de indicadores-deuda vencida*

CONTROL DE INDICADORES			
AREA RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	META
COBRANZAS	Determinar en porcentajes el estado de las deudas.	Deuda vencida	30%
< 30%	EXCELENTE		
<60% >30%	ACEPTABLE		
>60%	DEFICIENTE		

Fuente: Elaboración propia

Costos de la propuesta

En virtud del trabajo profesional necesario para el diseño de indicadores de gestión para la empresa OSEP, su implementación y control, se propone el siguiente presupuesto:

Tabla 15. *Honorarios profesionales.*

Honorarios profesionales					
RESPONSABLE	TAREAS A REALIZAR	DURACION	HORAS SEMANALES	COSTO POR HR.	COSTO TOTAL
ZARATE SILVIA KARINA	Diseño de sistema de registración de control de ventas y cobranzas por co-seguro diferido.	3 MESES	4HS.	\$700 por hr.	\$ 33.600,00
	Capacitacion de personal y puesta en marcha del sistema de registracion.	2 MESES	3 HS	\$700 por hr.	\$ 16.800,00
	Implemetacion de indicadores de gestion.	1 MES	1 HS.	\$ 700 por hr.	\$ 2.800,00
TOTAL					\$ 53.200,00

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt.

El diagrama de Gantt es una útil herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de esto, el Diagrama de Gantt no indica relaciones existentes entre actividades.

Para realizar el diagrama se tuvo en cuenta las actividades y su complejidad para resolverlas, por lo cual quedó de la siguiente manera:

Tabla 16. *Diagrama de Gantt.*

N° de actividades	Actividades	Plazo	MESES					
			1	2	3	4	5	6
1	Diseño de sistema de registraci3n de control de ventas y cobranzas por co-seguro diferido.	3 MESES						
2	Capacitacion de personal y puesta en marcha del sistema de registracion.	2 MESES						
3	Implemetacion de indicadores de gestion.	1 MES						

Fuente: Elaboraci3n propia

Capítulo 7: Conclusiones

A raíz de las observaciones y trabajo de campo realizados en la empresa para la posterior creación de un sistema de registración de la venta de co-seguros diferidos, determinación de la deuda existente y creación de indicadores de gestión que muestren la eficiencia y la eficacia en la implementación del sistema, se detectó que la empresa no posee ningún tipo de registro en la venta de estas prestaciones, algo que debería ser esencial para llevar un control efectivo de los ingresos y costos en los que incurre la empresa al prestar este tipo de servicio.

Por lo expuesto anteriormente se procedió a recabar la información necesaria para la creación del sistema de registración mediante planillas, para así ingresar los datos de las ventas.

Se encontraron registros únicamente de los meses de mayo y junio de 2018, que es cuando el área de control venta de órdenes comenzó a recibir la documentación correspondiente a estas prestaciones.

Solo pudo determinarse parcialmente la deuda que los afiliados poseen con la obra social por lo expresado en el párrafo anterior.

En cuanto a las responsabilidades del área para el proceso de control, no están delimitadas las funciones para estas tareas, no hay ninguna reglamentación que indique que el área debe hacerse responsable de la registración y control de las deudas.

Para la implementación de los indicadores es necesario recabar la información durante un periodo mínimo de seis meses, para que sean efectivos a la hora de demostrar si son relevantes al momento de aplicarlos y así determinar si la empresa mejora en su gestión.

Como puede observarse no fue posible dar cumplimiento a todos los objetivos específicos que se fijaron para este trabajo final, pero se puede concluir que a partir de ello la empresa contará con un sistema de control que es de suma necesidad para la misma, ya que la no registración y control de estas operaciones perjudican notablemente la administración y manejo de recursos.

Futuras líneas de trabajo

El trabajo realizado deja abierta líneas de trabajo para posibles investigaciones futuras.

El sistema de registración está diseñado para el área control venta de órdenes, en la venta de co-seguros diferidos, pero podría ser adaptado para la venta de ordenes en general, utilizando las planillas y métodos de control.

La aplicación de un sistema informático que lleve el registro de cada venta sería una de las mejores opciones para poder evitar la pérdida de tiempo en las registraciones ya que la mismas son realizadas de forma manual por el personal, y al realizarse las ventas fuera de la casa central demora en obtenerse la información.

Modificación e implementación de normas que regulen la venta de estas prestaciones y además hagan responsables al área para su control y así poder aplicar los indicadores que determinen la gestión de la empresa.

Capítulo 8: Bibliografía

RECURSOS DE INTERNET

- Avalos Acevedo, A., Borrás Atienza, F., & López García, D. (2015). Indicadores financieros de eficacia en proyecto de desarrollo del patrimonio cultural.
- Bermudez García, J. (2014). Cómo medir la innovación en las organizaciones. *Cuadernos de Investigación EPG*.
- Canale, S., Ponti, H., & Monteferrario, M. (s.f.). *Indicadores de consumo y gasto en atención médica*.
- Canale, S., Ponti, H., & Monteferrario, M. (s.f.). *Indicadores de consumo y gasto en atención médica*.
- Centrángolo, O. (2013). Financiamiento fragmentado, cobertura desigual y falta de equidad en el sistema de salud argentino. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, 38.
- García, L. A. (2016). Indicadores de la gestión logística. Ecoe Ediciones.
- Guillen, A., Badii, M., Garza, F., & Acuña, M. (2015). Descripción y Uso de Indicadores de Crecimiento Económico. *Daena (International Journal of Good Conscience)*, 10.
- Mañez, R. (abril de 2018). *Ruben Mañez*. Recuperado el 2018, de <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>
- Mg. Sandra Canale, C. M. (2014). *www.iapuco.org.ar*. Obtenido de <http://www.iapuco.org.ar/trabajos/2014-formosa/2.02.pdf>
- Moreno, R., & Johanna, A. (2014). *Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas caso en la empresa venezolana del vidrio (VENVIDRIO)*. ((. thesis)., Ed.)
- Pazos, B., & Lessette, M. (2017). *Los sistemas de control interno en el proceso de cobranza y la liquidez de ALQUIMIASOFT SA Ambato (Bachelor's thesis)*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera Contabilidad y Auditoría.
- Poveda, J., & Franco, P. (2019). *Importancia del control interno en el sector público*. La Rioja: revista publicando.
- PUBLICOS, O. S. (2018).
- Restrepo Parra, N. M., Ciro, R., & Alejandra, M. (2017). IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR INMOBILIARIO.

- Rojas, V., & Navarrete Villalta, j. (2018). *Manual de políticas de cobranzas en industrial y agrícola Cañas CA*. Guayaquil: Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- S.Canale, & M. Monteferrario. (2015). (FACIBIB, Ed.) Obtenido de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/ojs/index.php/FABICIB/article/download/4851/7423>
- Sanchez , G., & Ramirez, G. (2018). *Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas para la empresa Labmediods SA*. Guayaquil: Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Veloz, M., & Alejandra, M. (2016). *Propuesta de diseño e implementación de un manual de control interno en el manejo de créditos y cobranzas para la empresa DIFILCOM*. Bachelor's thesis, PUCE).

Capítulo 9: Anexos

ANEXO N°1 – Cuestionario Situación Inicial.

Cuestionario situación inicial del área control venta de órdenes de la obra social de los empleados públicos.

La presente ficha tiene por objeto que cada jerárquico y encargado de sector vuelque su visión y misión de la empresa al momento del diagnóstico.

Así mismo esta visión interna es una herramienta complementaria al diagnóstico y al plan de trabajo que se desarrolló.

Cuestionario	Respuestas
1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? <ul style="list-style-type: none">• Mensuales,• Anuales,• Quinquenales ,• Permanentes	
2. ¿Lleva y administra indicadores relacionados con los objetivos antes descriptos?	
3. ¿Cómo asegura su área el cumplimiento con los requisitos legales y reglamentarios?	
4. ¿Cuáles son los motivos y errores más comunes en la registración?	
5. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene identificadas en sus procesos?	
6. ¿Cuáles son las debilidades que tiene identificadas en sus procesos?	
7. ¿Considera que el personal de la empresa se encuentra capacitado para realizar las tareas?	
8. ¿Qué aspectos considera que debería mejorar respecto a: <ul style="list-style-type: none">• Documentación y especificaciones,• Procesos y procedimientos• Estructura organizacional .• Prestación del servicio	
9. ¿Cuál es su función en la Empresa?	
10. ¿A quién reporta sus actividades?	
11. ¿A quién dirige?	