



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS**



**ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**TRABAJO FINAL**

**DISEÑO DE UN MÓDULO DE RECAUDACIÓN PARA UNA  
INSTITUCIÓN DE SALUD LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE  
CÓRDOBA.**

Autor: Cr. Martín Luquez

Tutor: Cr. Héctor Rubén Morales

Año 2023



DISEÑO DE UN MÓDULO DE RECAUDACIÓN PARA UNA INSTITUCIÓN DE SALUD LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA by Martín Alejandro Luquez is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **Agradecimientos**

- Agradezco a mi tutor profesor Cr. Héctor Rubén Morales por el acompañamiento y su permanente guía en la elaboración del presente trabajo final.
- Agradezco a la Dra. Eliana Werbin por su apoyo permanente y seguimiento durante toda la especialidad.
- Agradezco al Profesor Dr. Juan Alberto Arguello por su dedicación, amabilidad y guía para llegar a la meta.

## **Dedicatoria**

Le dedico el presente trabajo a mi pareja Vanesa y a mis hijos, Ignacio y Julieta por el apoyo incondicional, paciencia y acompañamiento para la realización del trabajo final.

## **Resumen**

El objetivo de éste trabajo fue formalizar un procedimiento para un módulo de recaudación diaria y ser implementado a través de un sistema informático. El mismo se estudia en una institución prestadora de servicios salud localizada en la Ciudad de Córdoba, en aras de conseguir competitividad organizacional y confiabilidad en la información financiera para la toma de decisiones. Del análisis de los resultados surge que la entidad no posee un sistema de gestión adecuado, tampoco un sistema de control interno. El trabajo está centrado hacia el control interno de las disponibilidades de un establecimiento de salud a través del desarrollo de un módulo de recaudación o de cajas dividido en tres sub procesos, a los cuales se los estudia y se los diseña a través de flujogramas que muestran el paso a paso de cada tarea a desarrollar. Este diseño del proceso de control, está orientado a alcanzar los objetivos de confiabilidad financiera a través del control interno y competitividad para un activo tan esencial como son las disponibilidades dentro de cualquier organización. En cuanto a la información financiera, es importante que sea confiable y útil, por lo que se diseña y formaliza un procedimiento de control interno basado en el arqueo de caja, cruzamiento de datos, además de tener en cuenta aquellos componentes de la estructura de control interno del informe COSO para cada uno de los subprocesos. Se explora la competitividad a través de la información que se desprenden del propio módulo. Se entiende claramente la importancia de este proceso, a fin de enfrentar las decisiones financieras que garanticen la continuidad de la actividad.

Palabras Claves: módulo de recaudación, control interno, competitividad, flujogramas, informe COSO

## **Summary**

The objective of this work was to formalize a procedure for a daily collection module and to be implemented through a computer system. It is studied in a health service provider institution located in the City of Córdoba, in order to achieve organizational competitiveness and reliability in financial information for decision making. From the analysis of the results, it appears that the entity does not have an adequate management system, nor an internal control system. The work is focused on the internal control of the availabilities of a health establishment through the development of a collection module or boxes divided into three sub processes, which are studied and designed through flowcharts that show the step by step of each task to develop. This design of the control process is oriented to achieve the objectives of financial reliability through internal control and competitiveness for an asset as essential as the availabilities within any organization. Regarding financial information, it is important that it be reliable and useful, so an internal control procedure is designed and formalized based on cash counting, data crossing, in addition to taking into account those components of the control structure internal COSO report for each of the sub-processes. Competitiveness is explored through the information that emerge from the module itself. The importance of this process is clearly understood, in order to face financial decisions that guarantee the continuity of the activity.

Keywords: collection module, internal control, competitiveness, flowcharts, COSO report

# **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>METODOLOGÍAS.....</b>	<b>4</b>
<b>RESULTADO Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>6</b>
1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre los requisitos, y objetivos que debe contemplar un módulo recaudación de un sistema de gestión. ....	6
2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la normativa que debe contemplar el sistema de gestión pública provincial. ....	9
3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la confiabilidad financiera que debe otorgar al sistema.....	16
4. Estudio exploratorio sobre el aporte del módulo recaudación a la competitividad organizacional.....	20
5. Estudio descriptivo del establecimiento de salud bajo análisis.....	23
6. Diseño de un módulo de control de recaudación para una institución de salud .....	35
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO 1 – Formulario De Cierre .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO 2 – Acta De Arqueo.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO 3 – Informe de administración.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO 4 - Competitividad.....</b>	<b>53</b>

## INTRODUCCIÓN

El objeto problema de este trabajo es la falta de un sistema centralizador e integrado de cobros en una organización dedicada a la prestación de servicios de salud, pretendiendo que el mismo permita ejercer un control confiable de los fondos que se vayan percibiendo por *caja*, como así también el destino de los mismos y la rendición a las distintas Instituciones que deban intervenir en dicho proceso.

Al tratarse de un ente público debe ser exhaustivo en la aplicación de la normativa vigente, constituyéndose como pilar de la misma la transparencia en todos sus niveles, desde el operativo al ejecutivo. (Ley Provincial. N°10835, 2023)

Ahora bien, todo tipo de organización necesita estar alineada con los sistemas de información para lograr innovación, competitividad y un mejor posicionamiento en el mercado. Esto es posible a través de procesos y actividades ágiles que permiten eficiencia y eficacia en las operaciones, lo que resulta en que se obtenga información óptima para una buena toma de decisiones y mejoras continuas. Infantes Loo, et al.,(2021)

El caso en particular, una clínica de media complejidad ubicada en la Ciudad de Córdoba, no cuenta con un sistema integrador de toda la operatoria de recaudación que se lleva a cabo en el ente, sino que trabaja en su mayoría en base a planillas Excel cuando entienda de registros que deben necesariamente, llevarse bajo condiciones de seguridad e integridad.

Actualmente el problema radica en la imposibilidad que tiene el sistema de caja, en la generación de resúmenes útiles para la rendición a administración, substituyéndose por planillas electrónicas que se confeccionan de manera manual. Además, que no acumula información para la producción de reportes de gestión, y los comprobantes emitidos carecen de los datos necesarios que identifiquen la operación, al paciente atendido, al profesional interviniente y de los datos del establecimiento.

Esto representa un problema significativo, ya que sus directivos y usuarios han utilizado a lo largo del tiempo hojas electrónicas o sistemas contables manuales, generando un acostumbramiento. Ello les impide darse cuenta de sus limitaciones a la vez que genera un relajamiento importante en los controles, ocasionando cierta dificultad y resistencia para su reemplazo por un sistema de gestión más eficiente y



acorde a las necesidades reales de la organización, quedando atrapados en la obsolescencia tecnológica. Zapata Torres, et al; (2015)

Esto trae aparejado numerosas complicaciones, sea por los propios condicionamientos del Excel o por el limitado conocimiento de aquellos que lo operan; generando errores, alteraciones en la base de datos, modificaciones involuntarias, re-procesamiento de trabajo para su subsanación etc., vulnerando el control interno que se pueda realizar sobre los fondos percibidos.

Además, como tampoco acumula información histórica, dado que estos tipos de parches o soluciones informáticas parciales, trabajan de manera independiente y poco armonizada para la generación de reportes de gestión, resultando poco eficientes debido a la cantidad de tiempo que insume procesar y consolidar los datos de distintas fechas, para que éstos resulten de utilidad. Estos reportes, en definitiva, reflejan poca confiabilidad, inoportunos por la demora en su preparación y de muy baja calidad para que sirva de base para la toma de decisiones.

En cuanto a los comprobantes a entregar, se presenta un modelo superador, que muestra todos aquellos datos del establecimiento, que hagan a la identificación de la asistencia sanitaria realizada del paciente, y para que represente mayor legitimidad y seguridad ante algún reclamo que éste pueda realizar.

Como todo sistema que consta de tantas partes o módulos solicitados por la organización, no resulta sencillo encontrar un software (enlatado) que sirva para cubrir la operatividad del ente, como tampoco que coordine con la normativa a la que debe ceñirse.

De allí que la propuesta, fue atender el diseño de un módulo de recaudación del sistema de gestión, mediante la construcción de flujogramas de los procesos más importantes que ordenen operatividad del área y eviten las dificultades mencionadas.

El módulo deberá producir un resumen adecuado para una rendición de recaudación que permita el control interno, en la generación, la captación, identificación, registración y comunicación en tiempo y forma adecuada, de todas las operaciones que se lleven a cabo de manera que la administración pueda verificarlas mediante la documentación o reportes correspondientes, y que cualquier error u omisión sea fácilmente detectable, de ésta forma el control interno podrá prevenir la pérdida de recursos.

El diseño del módulo deberá ser conveniente a los requerimientos de una estructura organizacional particular y en plena transición, que tenga la flexibilidad para adecuarse constantemente al entorno cambiante del país.

De esta forma el sistema deberá conducir a una gestión más controlada, más ordenada, competitiva y confiable, sincronizar el trabajo de los empleados en la dirección de los resultados propuestos y que satisfaga la demanda de los pacientes.

El objetivo de este trabajo fue diseñar el módulo de recaudación de un sistema de gestión en una institución de salud localizada en la Ciudad de Córdoba, para conseguir competitividad organizacional, y confiabilidad financiera, que favorezca la toma de decisiones.

## METODOLOGÍAS

### **1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre los requisitos, y objetivos que debe contemplar un módulo de recaudación de un sistema de gestión.**

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores

- Peña, (2005)
- Dapena Fernández y Jaimez (2015)
- FacinLavarda, et al (2010)
- Infantes Loo, et al (2019)

### **2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la normativa que debe contemplar el módulo de recaudación del sistema de gestión pública provincial.**

Este estudio se llevó a cabo en base a las siguientes Leyes Provinciales y Nacionales, Ordenanzas Municipales.

- Ley 20628, de Impuestos a las Ganancias
- Ley 23349 – Ley del impuesto al valor agregado (IVA)
- Resolución General AFIP N° 1415/2003
- Ley 6006, Código Tributario de la Provincia de Córdoba
- Ley Provincial Nro. 10835 Ley de Adm. Financiera y Control del sector público no financiero de la provincia.
- Cuerpo Normativo Unificado Del Sistema Integrado de Adm. Financiera
- Ordenanza Nro. 12140 - Código Tributario de la Municipalidad de Córdoba

### **3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la confiabilidad financiera que debe otorgar al sistema**

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores

- Rueda Delgado; et al (2009)
- Granados, et al (2010)
- Dapena Fernández y Jaimez, (2015)
- Orrala González; (2022)

### **4. Estudio exploratorio sobre el aporte del módulo de recaudación a la competitividad organizacional.**

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores

- Rueda Delgado; et al (2009)
- Zapata Torres; et al (2015)
- Cardona García,(2017)

## **5. Estudio descriptivo del establecimiento de salud bajo análisis**

1.2 Unidad de Análisis, es una Institución de Salud de la Ciudad de Córdoba, de carácter público.

### 1.3 Variables

- Estructura Organizativa.
- Recursos Humanos Disponibles.
- Sistema de Organización Financiera.
- Formas de Financiamiento.
- Sistema de Control Interno.
- Disposición de Fondos.
- Relevamiento de procesos de caja

### 1.4 Entidad Cooperadora

- Cooperadora de Policlínico Policial

### 1.5 Flujograma Actual

- Análisis de Sistema de Actual

### 1.6 Técnicas

- Observación directa simple
- Revisión de Documentación

## **6. Diseño de un módulo de control de recaudación para una institución de salud**

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores

- Rueda Delgado, et al (2009)
- Dapena Fernández y Jaimez, (2015)
- Castelo, (2006)

## RESULTADO Y DISCUSIÓN

### ***1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre los requisitos, y objetivos que debe contemplar un módulo recaudación de un sistema de gestión.***

Como bien sabemos, al emprender el conocimiento de un ente, debemos analizar y conocer aquellos indicadores de desempeño organizacional que son los nacen y pueden calcularse a partir de los Estados Contables, desde la perspectiva de la contabilidad financiera.

Sin embargo, existen dentro de la organización aspectos que no se cubren con los indicadores financieros, tales como los flujos de efectivo, los riesgos asociados, proyecciones financieras de corto plazo, por lo que se hace visible la necesidad de un conocimiento más profundo de la realidad interna de la organización, y de su entorno económico, información que brinda la contabilidad de gestión. Dapena y Jaimez, (2020)

De acuerdo al desarrollo de Oliveros y Soto (2016), citados por Quintero Becerra et al., (2021), para ello debemos contar con una herramienta indispensable: el sistema de gestión, el cual se entiende como aquel que permite obtener una mejora continua de los procesos organizacionales al hacer uso de técnicas, herramientas, programas y tecnologías enfocados en lograr la satisfacción.

También son concebidos como un conjunto único de procesos interconectados que comparten una reserva determinada de recursos humanos, de información, infraestructura y financieros, para lograr los objetivos relacionados con la satisfacción de las partes interesadas. Stamou (2003), citados por Quintero Becerra, et al. (2021).

Podemos citar algunos beneficios de contar con un sistema de gestión,

- a) Genera valor agregado y conocimiento de la marcha de la organización.
- b) Conduce y alinea las actividades y procesos con los objetivos de la estrategia.
- c) Favorece el desarrollo de ambientes dinámicos y más exigentes.
- d) Optimiza el uso de tiempos y procesos.
- e) Disponibilidad de la información en tiempo real.

- f) Promueve la interconexión de actividades, unidades organizacionales, y empresas, permitiendo un flujo de información y evaluación permanente de las decisiones.

Al analizar el sistema, éste permite planificar cada actividad de forma ordenada, respetando los procedimientos establecidos, mejorando el flujo de documentación y optimizando los tiempos, de modo que se cumplan con los requisitos de los entes fiscalizadores. Si se obtiene también, el control del módulo de recaudación, lo que trasciende en los resultados de las cobranzas. Infantes Loo J., et al (2019).

Asimismo, los objetivos específicos del módulo, son:

- Que contribuya con el control de las recaudaciones y de sus operaciones.
- Que corrobore la mejora en el proceso de información, generando reportes y documentación necesaria, respaldatoria de las operaciones diarias.
- Comprobar que los arqueos, generen un adecuado control de las recaudaciones realizadas por caja facilitando su rendición y el control del área contable.
- La generación de un comprobante que otorgue los datos necesarios y legales que deben tener.

Éste módulo debe contribuir a las mejoras productivas de la clínica, a través de la integración de la información, de un sistema de gestión contable que se ajuste a las necesidades de la estructura organizacional caracterizada por su constante adecuación al entorno.

Los requisitos más importantes que debe cumplir el módulo recaudación del sistema de gestión para calificar la información como válida y útil, son:

- La adaptación de la información al propósito del usuario y de la gerencia, ajustándose, a las necesidades de la empresa.

La información debe adecuarse a los propósitos de los usuarios, la gerencia, y a los objetivos de la empresa, ya que el contenido y la oportunidad son el apoyo sustantivo para ellos. El contenido está determinado por la significación (es la capacidad de

presentar mediante el uso de palabras y cantidades, como es la operatoria y como ha sido su evolución), la relevancia, la veracidad y la comparabilidad de la información.

- Proporcionar información actualizada y oportuna en función de las decisiones. Peña; (2005)

Por otro lado, la oportunidad, se cumple cuando los datos llegan a los usuarios cuando ellos lo necesitan, es decir, a tiempo para la toma de decisiones. La oportunidad de la información de gestión es a veces más importante que la precisión de la misma, es más valioso un conocimiento razonable en el momento justo, que conocer todo al detalle cuando ya es demasiado tarde. Ésta información es periódica, corriente y orientada al futuro, apunta a presentar información que permita a los usuarios de la misma, tomar decisiones lo más objetivas posible acerca de cuestiones que afectan al presente y futuro de la organización. Dapena Fernández y Jaimez, (2020)

- Veracidad en el contenido informativo, reflejando la realidad operacional.

La veracidad de la información refleja los hechos generadores de las operaciones que han ocurrido en la organización. Estas operaciones se resumen, procesan y se comunican a través de informes de gestión o reportes generados por el propio sistema. La veracidad otorga confiabilidad en la información, elemento base para el diseño de planes de acción, toma de decisiones y corrección de desvíos, en pos de fortalecer la estrategia organizativa.

- Ser de fácil interpretación y manejo.

Los módulos de los sistemas de gestión, deben ser de fácil manejo (intuitivos) de manera que los operadores puedan entenderlo, dominarlo, y explotarlo a su máximo potencial a fin de contar con ésta herramienta que dinamice la gestión organizacional, acortando tiempos, reduciendo gastos y generando procesos más veloces y eficientes, además deben estar alineados detrás de la estrategia. Esto trae como beneficio, una mejora de imagen organizacional, aumento del grado de satisfacción del cliente/paciente y una mayor motivación del personal empleado.

A través de un sistema de información que alcanza estos objetivos, la función de la contabilidad gerencial como proveedora de información útil para el planeamiento, el

control y la toma de decisiones podrán cumplirse adecuadamente. Dapena Fernández y Jaimez, (2020)

Los tiempos han cambiado, sea en el orden social, tecnológicos, económicos, vivimos en una permanente transición, la era del conocimiento, los competidores, la globalización de las economías entre otros factores. Uno de los medios o herramientas que más ayuda a solventar esta realidad han sido las tecnologías de la información, sistematizando y tecnificando la operatoria interna de la organización, generando los sistemas de gestión o gerenciales.

Por lo que se desprende del estudio bibliográfico la importancia y los beneficios de contar con un sistema de gestión, y de su módulo de recaudación, el que, cumpliendo con los requisitos y objetivos específicos para éste, la información que de ellos se desprende, constituye un elemento clave para la aparición de un nuevo paradigma de trabajo en base al uso de las tecnologías de información.

## ***2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la normativa que debe contemplar el sistema de gestión pública provincial.***

### *Marco Normativo*

En este caso al tratarse de una entidad de salud pública, debe ser exhaustiva con el cumplimiento de las formalidades legales, si bien se trata de un ente sin fines de lucro, que trabaja bajo un presupuesto provincial, éste debe ser autosuficiente económica y financieramente, en razón de que, para su funcionamiento, no recibe aportes estatales de ningún tipo.

Policlínico Policial es una dependencia más de la Policía de la Provincia de Córdoba, esta institución está enmarcada financieramente dentro de Artículo 1º de la Ley Provincial Nro. 10835 – de Administración Financiera y Control del Sector Público no Financiero. Está subordinada al Ministerio de Gobierno y Seguridad, el que, a su vez, depende del Poder Ejecutivo de la provincia y éste de la Administración General Centralizada del Sector Público no Financiero.



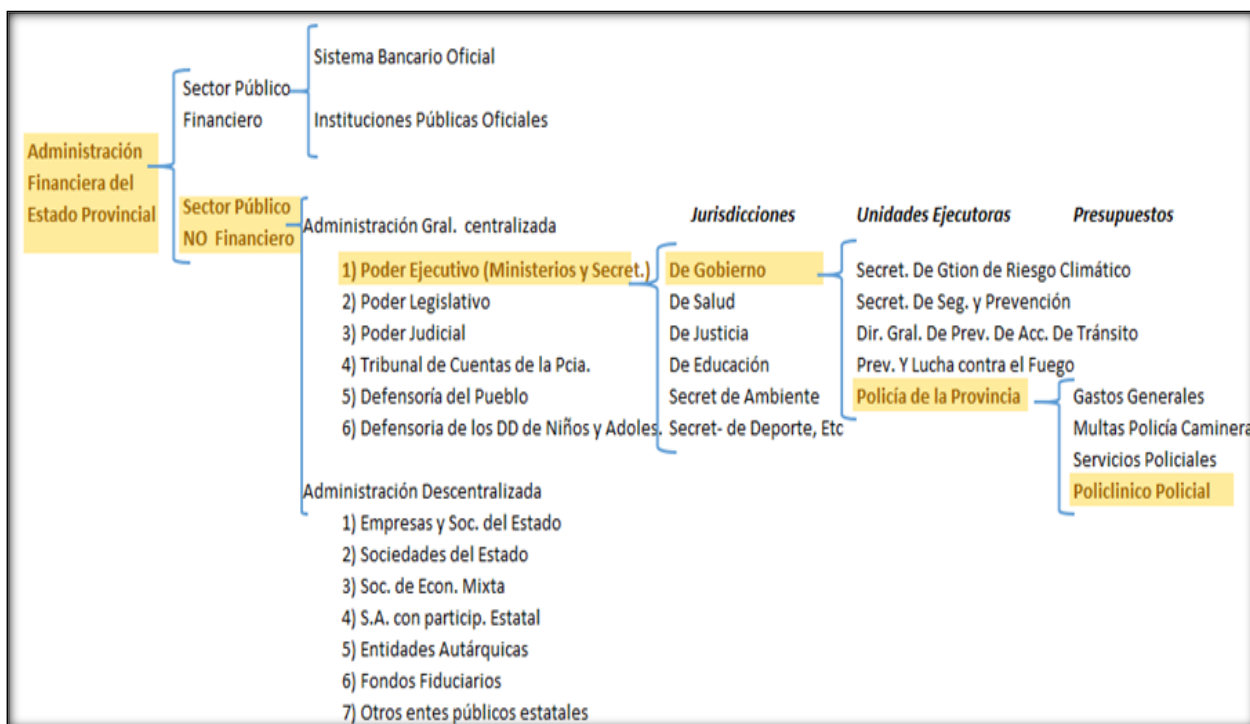


Figura 1 – Ésta figura representa la ubicación (en amarillo) de la entidad de salud en cuestión, está ubicada dentro de la Jurisdicción del Min. de Gobierno y Seguridad, dentro de Policía de la Provincia.

(Fuente: Elaboración Propia)

Asimismo, tal como lo indica dicha ley en su art. 88, funciona el servicio administrativo el que asume el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos que elaboren los órganos rectores (de Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, y Crédito Público) y la presente ley.

Ésta ley tiene dentro de sus objetivos más importantes:

- Garantizar la aplicación de los principios de transparencia, regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia, eficacia y efectividad en la coordinación entre la obtención y la aplicación de los recursos públicos;
- Sistematizar las operaciones de programación, gestión y evaluación de los recursos del Sector Público No Financiero;
- Institucionalizar, bajo los principios de interoperabilidad, interconectividad y unificación de datos, sistemas informáticos, procesos y procedimientos que proporcionen información oportuna y confiable para la gestión financiera, su monitoreo y evaluación, permitiendo la auditoría del Sector Público No Financiero;

- Propiciar el libre acceso de los ciudadanos a la información, de forma ágil y sencilla, a través de la utilización de medios digitales abiertos y actualizados que promuevan y garanticen la transparencia en la gestión pública;

La ley Provincial Nro. 10835, junto con el Cuerpo Normativo Unificado Del Sistema Integrado de Administración Financiera, son los que reglan el funcionamiento de los servicios administrativos, a saber:

### **Cuerpo Normativo Unificado**

***...Artículo 10°. -de las cuentas bancarias las jurisdicciones y entidades del sector publico provincial no financiero, mantendrán sus disponibilidades de efectivo depositadas exclusivamente en cuentas corrientes bancarias en el BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA....***

### **Ley Provincial Nro. 10835**

***...Artículo 26°- último párrafo... Las erogaciones que se financien con recursos afectados deben estar incluidas de manera explícita en la Ley Anual de Presupuesto, no admitiéndose su funcionamiento extra presupuestario. . .***

Esto significa que dichos recursos, una vez percibidos deberán ser depositados, y respaldados con el extracto bancario, para que de esa forma puedan ser utilizado dentro del presupuesto, dado que la ley no admite gastos por fuera de éste.

Ahora analizaremos brevemente el tratamiento impositivo en cuanto a las prestaciones médicas y asistenciales que se realizan en la institución. Se comenzará por el Impuesto al Valor agregado.

- Impuesto al Valor Agregado (IVA): Ley 23349

***Artículo 7° - Estarán exentas del impuesto establecido por la presente ley, las ventas, las locaciones...***

***h) Las prestaciones y locaciones comprendidas en el apartado 21 del inciso e) del artículo 3°, que se indican a continuación...***

**1) Las realizadas por el Estado nacional, las provincias, las municipalidades y el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y por instituciones pertenecientes a los mismos o integrados por dos o más de ellos...**

- Impuesto a las Ganancias: Ley 20628

**Artículo 20 - Ley del Impuesto a las Ganancias. Están exentos del gravamen: a) (1) Las ganancias de los Fiscos nacional, provinciales y municipales, y las de las instituciones pertenecientes a los mismos...**

- Ingresos Brutos: Exenciones de Pleno Derecho. Artículo 193

**Exenciones de Pleno Derecho. Artículo 193.- Quedan exentos del pago del impuesto establecido en este Título: 1) El Estado Nacional, los estados provinciales y las municipalidades a condición de su reciprocidad, sus dependencias y reparticiones autárquicas o descentralizadas...**

- Comercio e Industria y Servicios: Exenciones a organismos estatales. Reciprocidad. Artículo 84º. EXENTO

**Exenciones a organismos estatales. Reciprocidad “Art. 84º.- ESTARÁN exentos el Estado Nacional, Estados Provinciales y demás Estados Municipales...**

Una cuestión no menor que surge a partir de los objetivos de la ley, es que ésta exige “Garantizar el principio de transparencia, legalidad regularidad financiera” y esto nos lleva a pensar acerca de los comprobantes que debemos emitir y registrar para respaldar las operaciones de cobro de los Co-seguros, dado que el paciente debe obtener algún tipo de documento válido por los fondos que abona en concepto de coseguro que, a la fecha el comprobante entregado, no es el adecuado.

Del análisis realizado a la normativa correspondiente, surge que del inciso A, del Anexo I de la Rg. 1415 (Afip), “...**Las reparticiones centralizadas, descentralizadas o autárquicas del Estado Nacional, Provincial, Municipal o del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que no fueren empresas y/o entidades — pertenecientes, total o parcialmente, a dichos Estados...**” forman parte de las excepciones a la obligación de emisión de comprobantes.

Del párrafo anterior surge que dicha institución al pertenecer a una repartición centralizada del estado provincial, queda exceptuado de la emisión de comprobantes

(Facturas, recibos o documento equivalente). Sin embargo, la operatividad de caja, sea tanto para el paciente o para el ente, tiene que estar registrada mediante la emisión de un comprobante idóneo.

### *Situación Actual*

Habiendo analizado los objetivos que impone la Ley 10835, juntamente con el cuerpo normativo unificado, apreciamos que éstos no se cumplen, además del relevamiento efectuado del sistema, surge que éste presenta innumerables falencias:

- No tiene mantenimiento ni soporte técnico, por lo que a menudo hay que resetearlo a fin de que vuelva a funcionar, generando demoras innecesarias a los pacientes.
- NO acumula información sobre la operatividad diaria, ni de los pacientes, ni del profesional.
- Del Comprobante
  - Tampoco es útil para la generación posterior de información administrativa y de gestión debido a la carencia de información.
  - El actual comprobante carece de transparencia, formalidad legal e información confiable. Esto es así, en cuanto no aporta los datos referidos al paciente, al profesional interviniente, a la forma de pago, no numera los puntos de venta, etc., tornando al comprobante carente de preceptos mínimos al momento de algún requerimiento legal.

Policía de la Provincia de Córdoba - Policlínico Policial		Duplicado Nº: 23207		
Dr. Luis Agote 2825, San Rafael - CUIT: 30-99925657-7		Fecha: 31/10/2022 10:25:45 a.m.		
Coseguro				
Paciente: qlblApeNom	Obra Social: APROSS			
Domicilio: qlblDomicilio	DNI Nº: qlblDocumento			
Prestador: qlblPrestador	Nº Afiliado: qlblNroAfiliado			
Número	Descripción	Cantidad	Importe	SubTotal
384343	33,03,01 CONSULTA PSICOLOGIA	1	\$160.00	\$160.00
Obs:			<b>TOTAL:</b>	\$160.00
Operador: Mariela Romer				

**Gráfico Nro. 1 - Modelo de comprobante actual**

La omisión de estos datos también hace a la gestión, dado que el sistema actual como no los aporta en el comprobante, tampoco los aporta en la base de datos quedando incompletos los registros, generando la imposibilidad de realizar informes o algún análisis al respecto.

### *Propuesta de mejora*

En función al análisis realizado surge como propuesta la implementación de un nuevo módulo de recaudación que genere un comprobante que refleje todos los datos de los pacientes, de la forma de pago y el profesional efector de la prestación, a fin de que esté más acorde a la normativa.



**:: Policlínico Policial::**  
Cuit: 30-99925657-7  
Dr Luis Agote 2825  
433-3628

Fecha de emisión de comprobante  
30-11-2022 19:53:05

---

Cajero: Rodrigo Agüero  
Paciente: AGUERO RODRIGO NESTOR  
ORLANDO  
DNI: 34839892  
Obra soc.: APROSS  
Afiado N°: 134839892005  
Profesional: DELLAVEDOVA TRISTAN  
N° de comprobante: 00001 - 0000063

---

CANT.	DESCRIPCION	IMPORTE
1	CONSULTA VASCULAR PERIFERICO APROSS	\$ 120.00

---

**TOTAL: \$ 120.00**

**FORMA DE PAGO: Efectivo**

**DOCUMENTO NO VALIDO COMO  
FACTURA**

¡Gracias por su visita!  
Policía de la Provincia de Córdoba

*Gráfico Nro. 2 - Modelo de comprobante propuesto*

La incorporación de un cupón de cobro con iguales datos que una factura (datos de la entidad, datos del paciente, importe abonado, practica o consulta a realizarse, y profesional que lo asiste) y con la leyenda “documento no válido como factura”, genera varias ventajas y mejora en la administración interna. Esto es así tanto para la operatoria masiva de pacientes, y también para documentar operaciones con Obras Sociales, prepagas, seguros, A.R.T., a quienes se emitirá factura tipo C generada por los servicios interactivos de AFIP, cumplimentado con la normativa sobre facturación a dichos entes. Independientemente de la excepción establecida en la RG 1415 (Afip), aquel paciente que solicite la factura, se le hace entrega de la misma.

Los datos de este comprobante no podrán ser editados o corregidos, en caso de error se deberá hacer una Nota de Crédito con autorización del jefe o encargado.

Atento a ello, éste desarrollo resultaría muy beneficioso para la operatividad habitual que tiene el ente en análisis, para acercarlo al cumplimiento de dichos objetivos legales y administrativos.

Del estudio exploratorio surge que la entidad está sometida a la Ley Provincial Nro. 10835 – de Administración Financiera y Control del Sector Público NO Financiero. Que el actual módulo no cumple con los requisitos exigidos por ley, tampoco con la información que debe tener y proveer el comprobante que emite, ni con la acumulación de información, tanto de los pacientes que concurren, como de los profesionales que los atienden, significando una grave falencia administrativa.

Es por ello que se propone la implementación de un nuevo comprobante que asegure la información administrativa adecuada a fin de cumplir con los extremos legales exigidos, y que también favorezca la producción y análisis de información interna. Esto es de gran importancia dado que el análisis de la información promueve la competitividad y el control, pilares fundamentales para el mantenimiento de cualquier organización en el tiempo.

También se determinó que el nosocomio, está exento impositivamente y en todos los niveles de gobierno, para todas sus operaciones.

### ***3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la confiabilidad financiera que debe otorgar al sistema***

La información financiera muestra los recursos de la entidad económica, y en función a ello, sus usuarios toman decisiones de negocio, inversión y operación en el ámbito financiero, laboral, legal o fiscal. Por lo tanto, es importante que la información financiera sea confiable y útil, para que la toma de decisiones de los usuarios sea objetiva.

Además, es fundamental establecer políticas y procedimientos de control interno, que brinden una seguridad razonable de que el flujo de las operaciones garantice que las transacciones y las transformaciones internas son registradas oportunamente. Granados, et al (2010)

De allí se hace necesario implementar un módulo de recaudación, que contribuya al control de los ingresos y egresos de efectivo, además de cumplir con un proceso de control interno que permita evaluar las operaciones realizadas por el personal de la organización para tener la seguridad de que se está emitiendo información contable confiable, de que las operaciones se cumplen con eficiencia y eficacia, se acaten las normas, leyes y políticas, y se controlen los recursos.

Los controles internos en el flujo de cajas son indispensables, en especial en las organizaciones cuyas operaciones económicas conllevan a realizar transacciones de ingresos y salidas de efectivo. Un adecuado seguimiento es importante para proteger los activos más líquidos y comprobar que la información en los sistemas contables es pertinente. Orrala González (2022)

Con el objetivo de dar un marco teórico y una estructura, al control interno que debe poseer el sistema (y dentro de éste, el módulo de recaudación), se utilizó el informe COSO (Committee Of Sponsoring Organizations), que lo define, como el proceso efectuado por el directorio, la gerencia general, y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías ya mencionadas (Eficacia, eficiencia, fiabilidad de la información, y cumplimiento legal).

Los cinco componentes de la estructura de control, están interrelacionados e integrados al proceso administrativo del ente. Éstos son establecidos en el Informe COSO 2005, citado por Dextre Flores y Del Pozo Rivas;(2012), a saber:

- **AMBIENTE DE CONTROL:** corresponde a la organización y su comportamiento, está signado por la filosofía de control de la dirección/gerencia e incluyendo a la gente como esencia de cualquier ente, el cual se basa en sus atributos individuales, como la integridad, los valores éticos y la competencia (de todos los niveles jerárquicos, desde los accionistas, dirección, gerencia, hasta los niveles operativos más bajos) y el ambiente en el que operan. Tanto la estructura del control, como la cultura del mismo en el ambiente, deben ser formuladas por la organización de manera que todo esté en concordancia y alineado con los objetivos del área.
- **VALORACIÓN DE LOS RIESGOS:** se entiende por riesgo, a la causa probable de que no se consigan los objetivos de la organización. Ésta debe prever, conocer y abordar los riesgos que enfrenta, para establecer los mecanismos que los identifiquen, analicen y los disminuyan, de manera que esté en concordancia con sus fines y objetivos. En el área cajas está íntimamente relacionada con la eficacia y eficiencia en las operaciones, y con la salvaguarda de los activos contra posibles pérdidas.
- **ACTIVIDADES DE CONTROL:** Se definen como las normas y procedimientos que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control ocurren en todos los niveles y en todas las funciones de la organización, lo que incluye los procesos de aprobación y autorización, las iniciativas técnicas, los programas y conciliaciones, entre otros.  
Este modelo pretende que las actividades de control se fundamenten en el grado de riesgo y no sobre la base de posibles errores que las personas puedan cometer, de tal forma que exista una correlación entre la intensidad del riesgo y la actividad de control.
- **INFORMACION Y COMUNICACIÓN:** los sistemas de información permiten la comunicación y coordinación de sus integrantes de manera efectiva y eficiente dentro de la organización. Es por esto, que los sistemas de



información y comunicación se interrelacionan, de manera que permite que el personal capture e intercambie la información necesaria para administrar, dirigir y controlar las operaciones. Una organización bien informada significa una organización que está atenta al desenvolvimiento de actividades, desempeños, acontecimientos, logros y riesgos potenciales.

- SUPERVISION Y MONITOREO: Todo el proceso debe monitorearse y deben considerar hacer las modificaciones necesarias, además de incorporar el concepto de mejoramiento continuo. Se hace referencia a la supervisión que la administración hace sobre la eficacia del control, mediante un organismo que le informe a la administración si el control se cumple o si se aseguran las actividades. Como consecuencia, la entidad podrá ajustar o reformular de ser necesario, algún componente del control.

Los procedimientos de control interno, basados en el sistema y en las personas, a veces no alcanzan, es por ello que se incorpora un procedimiento a la estructura del control, el *arqueo de caja*, su correcto uso puede ser un aliado importante de supervisión y control para evitar o detectar inconsistencias en el manejo del efectivo.

Los procedimientos de control interno de las cajas recaudadoras son indispensables para evitar pérdidas, a causa de una administración ineficiente, incumplimiento de las políticas y procesos para el manejo del efectivo, y principalmente fraudes cometidos por los propios custodios, por esta razón es necesario realizar la comprobación del dinero físico con los registros contables emitidos, así preservar los activos de la empresa. Orrala González, (2022).

Estos controles y procedimientos se implementan para asegurar y verificar el uso correcto del efectivo mediante el cumplimiento de las normas, la finalidad de estos controles esta direccionado a comparar si la información en el sistema contable coincide con el existente en caja, sea en efectivo o en documentos de respaldo.

- *El arqueo de caja como herramienta de control interno*

El arqueo de caja es un procedimiento que verifica las transacciones realizadas en la cuenta caja, por el cajero a cargo en un momento determinado. Falconi, (2018),

citados por Orrala Gonzalez, (2022), define al arqueo como un método de verificación realizada de forma espontánea para comprobar la idoneidad de los registros contables, y verificar de manera física los valores que se encuentran en manos del encargado de caja.

La finalidad del mismo es comprobar si existen diferencias entre el registro contabilizado y el recuento de billetes, monedas, cheques, y demás valores, que físicamente tenemos en nuestra caja. Debemos tener en cuenta que todo registro contable debe estar soportado documentalmente de modo que cualquier error u omisión sea fácilmente detectable.

Durante el arqueo de caja se ejecuta la contrastación y control de la documentación, lo que permite contabilizar con exactitud los diferentes medios de pago. Infantes Loo, et al (2019).

El arqueo, podrá cumplir con las características inherentes a la confiabilidad de la información financiera, cuando tenga:

- Representatividad: deberá integrar todos los eventos económicos y transacciones que la han afectado.
- Objetividad: si la información se encuentra libre de influencia, exenta de manipulación o distorsión, que modifique el objetivo inicial para la cual fue procesada, se dice que es imparcial y cumple con la característica de ser objetiva.
- Verificabilidad: la información es susceptible de validarse cuando puede comprobarse. Tanto el arqueo como los procesos de control interno, ayudan a que ésta pueda ser verificada por cualquier usuario.
- Integridad: si todas las transacciones han sido incluidas en el proceso, podemos derivar que la información es íntegra.

Del estudio exploratorio se concluye que, implementado el sistema de gestión, (incluyendo el módulo de recaudación), con una adecuada estructura de control interno, y poniendo en práctica la herramienta del Arqueo de caja, las posibilidades del error, inconsistencias o fraudes se reducen al mínimo posible.

Por lo que, atento a lo mencionado, podemos afirmar que la información proveniente del módulo recaudación del sistema de gestión (SG), que cumpla con los requisitos descritos, con la estructura de control interno y que utilice los procedimientos de arqueo, da soporte a la entidad económica, reduciendo al mínimo la posibilidad de errores, fraudes o inconsistencia en la información. Generando información, expresada a través de resúmenes y reportes, los cuales van gozar de confiabilidad para la toma de decisiones.

#### ***4. Estudio exploratorio sobre el aporte del módulo de recaudación a la competitividad organizacional.***

Las circunstancias económicas actuales, ha obligado a las organizaciones a mejorar su competitividad. Ante tal panorama, la información aparece como un recurso estratégico de primer orden, cuya adecuada administración puede aportar a las empresas nuevas fórmulas de competir. Rueda Delgado et al. (2009).

El factor determinante de la estructura organizacional debe ser la competitividad y no el tamaño de las organizaciones. El éxito empresarial descansa en la capacidad organizativa de anticiparse y reaccionar a las exigencias de los mercados.

La ventaja competitiva es un fenómeno que ocurre cuando una empresa experimenta que su rentabilidad es superior al de la competencia. En sí, cuantifica la capacidad de una organización para procesar información y tomar decisiones rápidas y eficaces en un entorno dinámico. Mendelson (2000), citado por Zapata Torres et. al (2015)

Las empresas comerciales y demás organizaciones como la que está bajo estudio, se caracteriza por manejar cantidades significativas de dinero en efectivo, que en ocasiones su custodia y manejo representan una vulnerabilidad que pueden generar pérdidas, por tal razón los flujos de caja deben ser protegidos y organizados –como ya se explicó- mediante el módulo recaudación (del SG).

Es importante comprender la esencia del flujo de caja para la toma de decisiones acertadas, con el fin de garantizar la continuidad del negocio haciéndolo más

competitivo y sostenible en el tiempo, de manera que pueda anticiparse al resultado de liquidez del negocio en el horizonte temporal. Cardona García (2017)

La información que el módulo aporte, en el *largo plazo*, deberá estar encaminada al monitoreo de la planeación estratégica, en lo concerniente al desarrollo de los objetivos. Dicha información deberá permitir establecer el nivel de crecimiento del ente, mediante la definición y comparación de los resultados, así como la detección de sus factores de éxito y los factores críticos. De dicho análisis se podrá predecir las desviaciones de los objetivos, contra los resultados.

En el *corto plazo*, deberá responder a la toma de decisiones inmediatas como respuesta a situaciones inherentes al día a día de la operación, imprevistos o a contingencias no calculadas o producto de las demoras de los procedimientos administrativos.

El módulo debe ser flexible, y responder en el tiempo junto a los cambios organizacionales, producto de las adaptaciones e innovaciones, y a los requerimientos de los usuarios internos y externos. Esto hace referencia específicamente a la generación de reportes financieros, y por tanto a las nuevas necesidades de información que se vayan requiriendo en los distintos niveles de decisión. Rueda Delgado et al. (2009).

La planificación periódica, y el monitoreo de las actividades, son necesarias para emprender acciones orientadas a perfeccionar la operatividad diaria, corregir procesos, y optimizar el uso de los recursos, acciones soportadas en gran parte por la información proveniente de los sistemas.

Esto se realiza desde dos perspectivas, la histórica y la prospectiva. La histórica, dirigida a determinar los resultados de decisiones anteriores, los aciertos y errores de la gestión. El análisis de la información será posible siempre y cuando el módulo, tenga fácil acceso a la memoria y acumulación informativa del área, y permita evaluar el grado en el que captura la realidad económica, para identificar la calidad de la información, las señales de riesgo y las distintas posibilidades de crecimiento.

La prospectiva, se refiere a la proyección de datos y de las alternativas de decisión, lo cual es posible con la combinación de la experiencia, soportada en la información pasada y las decisiones actuales, para llegar a una aproximación de los efectos futuros. De esta manera la información debe ser no solo de fácil consulta, sino también de fácil manejo, para la manipulación de los datos en la proyección de las nuevas decisiones. Rueda Delgado et al. (2009).

Como se mencionó la perspectiva histórica es la que acumula y analiza la información, por lo que, del análisis de ésta, deberá surgir y detectar sensores claves del área. Estos sensores deberán ser generadores de conocimiento y valor, mostrando aquellas operaciones que indiquen una oportunidad o posibilidad de crecimiento que favorezcan el desarrollo, que pueda adelantarse a posibles resultados y generar las decisiones necesarias para una permanencia en ambientes dinámicos y altamente competitivos. Tanto los sensores de riesgo, como aquellos que puedan determinar oportunidades de crecimiento, ayudaran al manejo de la incertidumbre, mejorando el desempeño, abandonando esquemas tradicionales de trabajo u hojas electrónicas individuales.

La información que produce el sistema de gestión a través de sus módulos, constituye un complemento determinante a la hora de la toma de decisiones, el desarrollo de ésta función y la contribución a la competitividad requieren de una *sinergia* entre las variables que lo hacen posible, a fin de garantizar pertinencia, oportunidad, contenido y calidad informativa. Para ello es fundamental el concepto de *alineación* el cual requiere de:

- Sincronizar los esfuerzos del área, en oportunidad y calidad informativa, con las distintas unidades del negocio, con los procesos y demás departamentos
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados propuestos para el área.
- Orientar los esfuerzos hacia las necesidades de los pacientes, empleados, proveedores y comunidad.

Es por ello que el módulo recaudación debe estar integrado e interactuar con el sistema de gestión como parte de éste y no como un módulo o sistema independiente al de la organización.

Analizado el estudio exploratorio, podemos afirmar que la creación de conocimiento y la gestión de la información, son factores que predominan como fuente de mayor competitividad. Para ello, la información provista por los sistemas, debe poseer, como mínimo, las características descriptas, alineación, flexibilidad, horizonte temporal, acumulación y prospección informativa, también, deberá detectar factores de riesgo y crecimiento entre otros. El módulo de recaudación no está exento de ello, debiendo ser parte integral de un sistema mayor con iguales características y objetivos. Que la información que aporte posea estas características, y que permitan establecer diferencias con otros entes, constituye una verdadera ventaja competitiva, para que sean sostenibles a lo largo del tiempo generando habilidades de forma que los demás no puedan imitar u obtener.

Transformar la información en conocimiento es una habilidad, transformar el conocimiento en decisiones eficaces, es la verdadera meta a aprehender

## ***5. Estudio descriptivo del establecimiento de salud bajo análisis.***

### *5.1 Unidad de análisis: Clínica Policlínico Policial*

La Institución de salud estudiada, tuvo sus inicios en el año 1969 a partir de la donación de terrenos e instalaciones municipales en Barrio San Rafael, de ésta Ciudad de Córdoba, la que luego de innumerables refacciones, queda en funcionamiento la Clínica, ésta, atiende la mayoría de las especialidades médicas, salvo aquellas de gran complejidad, que se deriva al paciente a otra institución para su mejor atención.

Cuenta con una guardia médica las 24 horas los 365 días del año, posee tres quirófanos de última generación inaugurados en mayo/2021, servicio de terapia intensiva con 7 camas, más una con aislamiento totalmente equipadas, el internado

posee 25 camas, 8 de ellas son con oxígeno, todas tienen baño privado, televisión, y aire acondicionado frío-calor.

Se realizan además la atención de todas las especialidades médicas por consultorio externo de lunes a viernes, también se realizan todo tipo de prácticas de laboratorio, de diagnóstico por imágenes (rayos x, ecografía, tomografía), posee servicio de kinesiología y fisioterapia, nutrición, psicología, fonoaudiología, hemoterapia, odontología, farmacia propia, y enfermería.

Diariamente en promedio se atienden cerca de 400 pacientes entre las distintas especialidades y guardia médica, en su mayoría (85 %) son de APROSS (Administradora Provincial de Seguro de Salud) y el 15% son pacientes particulares, que motivos de cercanía, comodidad, rapidez o calidad profesional se atienden en ésta institución.

Este nosocomio tiene algunas particularidades diferentes al resto de las demás instituciones de su tipo, a saber:

- 1) Es una entidad pública, que no recibe subsidios ni aportes estatales de ningún tipo, se autofinancia con el cobro de la prestación (Coseguro + Prestación) de los afiliados de Aprox y es gestionada por el personal profesional de la policía de la provincia (Médicos, abogados, contadores, Lic. en Kinesiología, enfermeros etc.)
- 2) Nació como una clínica del personal policial y su grupo familiar, destinada en sus inicios, a la atención exclusiva de éstos, pero con el paso del tiempo esta atención se extendió a todo afiliado de Aprox y más tarde a la comunidad vecinal circundante y zonas aledañas, ya en la actualidad, se atiende a toda persona que solicite asistencia, inclusive del interior provincial.
- 3) Los pacientes se dividen en dos grandes grupos, aquellos que poseen Aprox, y aquellos que no, a los que llamaremos particulares.
- 4) En el inicio de este establecimiento y con el afán de apoyarlo económicamente, se formó una COOPERADORA, la que, cumpliendo con su objetivo social, trabaja respaldando permanentemente a la institución y sus pacientes, con la contratación de personal, con obras de infraestructura, gastos menores, etc.

## 5.2 Variables:

- Estructura Organizativa

La estructura organizacional no varía de cualquier otra institución de salud, está encabezado por un director que es el responsable de la Institución, y es secundado por un sub director a cargo de toda el área administrativa, y por un director médico a cargo del sector sanidad con todas las especialidades. Se puede apreciar mejor con el organigrama adjunto

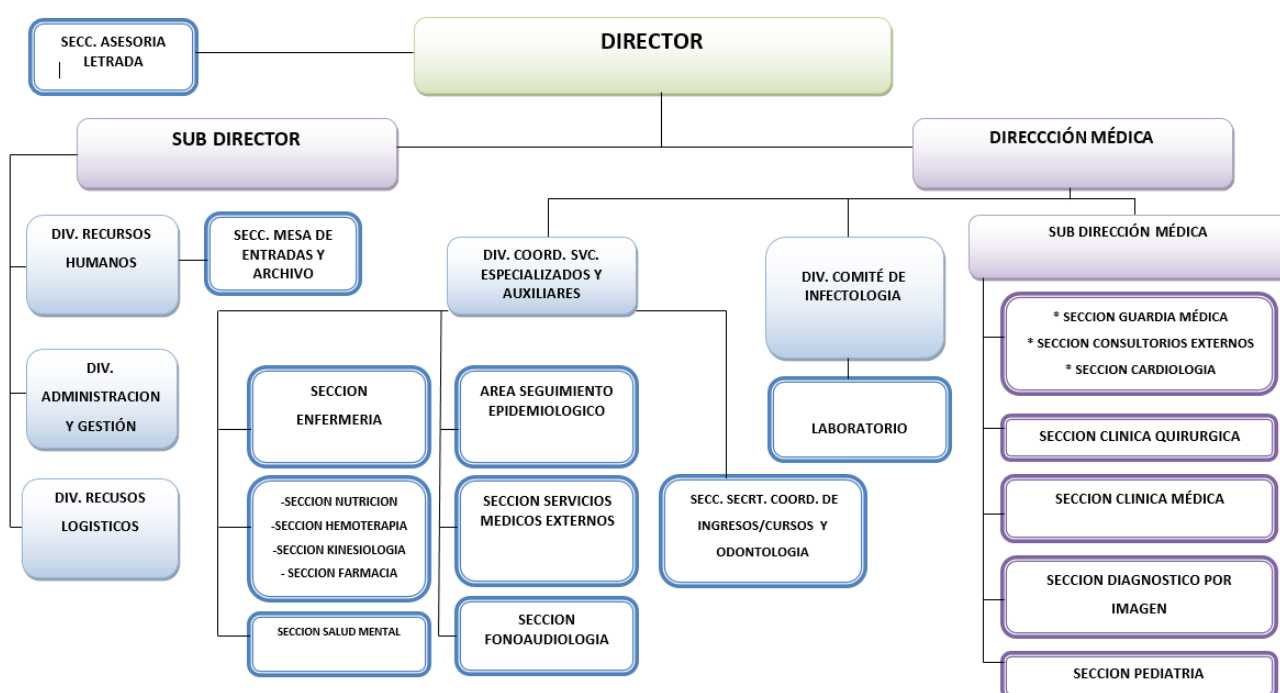


Figura 2. Esta figura representa el Organigrama de funciones y jerarquías de Policlínico Policial

- Recursos Humanos

Cuenta con un plantel de 280 empleados permanentes propios, más 7 empleados de COOPERADORA, de los cuales dos de ellos trabajan de manera exclusiva para la clínica y 2 profesionales médicos contratados. Siendo:

- 45 empleados son administrativos, (División administración, RRHH, logística y mantenimiento, informática, mesa de entradas, etc.), incluye personal de guardia de seguridad.



- El resto está dispuesto en los servicios sanitarios, enfermeros, médicos, y demás especialidades.

Cada división, sección y área que figura en el organigrama posee su propio Jefe con personal a cargo, además de profesionales pasantes que realizan sus prácticas de campo en nuestro establecimiento. Es importante destacar que, al ser una entidad pública, los salarios son remunerados por la provincia. No así el personal de cooperadora, ni el personal contratado, que son remunerados por cooperadora o a través de distintos convenios especiales.

- Forma de financiamiento

Como habíamos adelantado el establecimiento está dentro el sector público no financiero, por lo que puede financiarse de dos maneras,

- Con fondos enviados del tesoro provincial, o
- Con de fondos autogenerados y destinados a su propio uso, a ésta última opción se le llama *Recursos con Afectación Específica*, posee su propia categoría programática (presupuesto) y nace de la propia ley de presupuesto provincial. En ésta opción se enmarca la entidad estudiada.

Esto en pocas palabras nos dice dos cosas; primero que los fondos autogenerados por el ente, deben ser usados por éste (por su carácter de afectación específica), siempre respetando el tope presupuestario y, por último, que no recibe aportes de ningún tipo del tesoro provincial. Por lo ello que - como cualquier otra organización-, se ve obligado a recaudar fondos para mantenerse sustentable en el tiempo.

- Sistema de organización Financiera

Para ello se desarrollan todas las prácticas y prestaciones de cualquier clínica, atendiendo a los afiliados de la obra social, y a posterior se le cobra a ésta, por dichas atenciones. Debemos diferenciar lo que en nuestro caso es Aprox directo, que incluye toda la parte médica y Aprox Indirecto, que incluye las especialidades de salud no médicas.

Hay que tener en cuenta que las prácticas de las distintas especialidades de salud (Kinesiología, Laboratorio, Odontología y fonoaudiología) hay convenios con los colegios, federación y asociaciones de éstas, con la Obra Social (Apross) a fin de poder financiarse, entonces, las prácticas si bien son validadas (aprobadas por Apross), al momento de abonarlas, no las paga directamente al efector (Clínica), sino, que les abona a los intermediarios, como Colegios, Asociaciones, (o en su caso Federación Odontológica de Córdoba) y éstos (luego de realizar el débito correspondiente) transfieren la diferencia al efector.



Figura 3: Apross Directo  
Fuente: Elaboración Propia



Figura 4: Apross Indirecto  
Fuente: Elaboración Propia

**Nota:** se entiende por Validación, a la aprobación de la práctica o consulta profesional por parte de la obra social, es vía sistema - on line- de aprobación inmediata

Vamos a graficar el esquema de percepción y cobros actual, a fin de que sea más amena su comprensión.

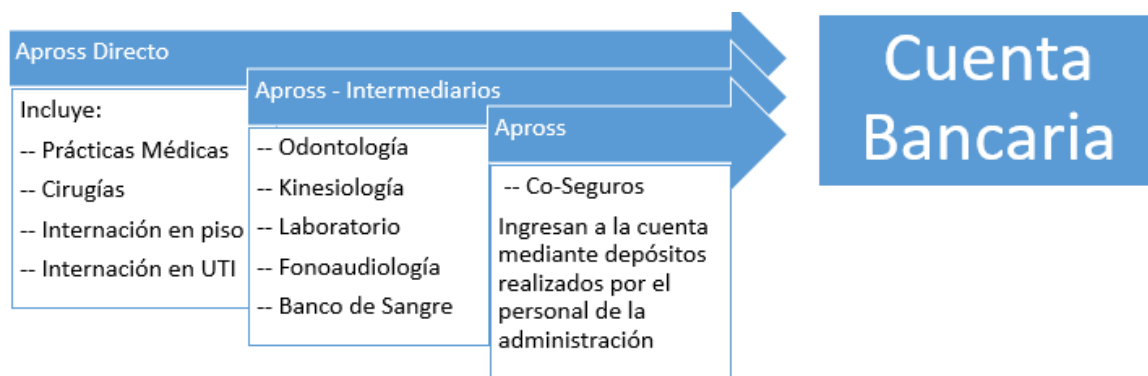


Figura 5: Percepción de cobros. (Fuente: Elaboración Propia)

El primer cuadro "Apross Directo", que incluye las prácticas ya detalladas, son abonadas y depositadas directamente en la cuenta bancaria. Por lo que el riesgo de

manipulación de valores (Cheques y/o efectivo) es nulo, y el control se basa en que las cantidades validadas, sean las efectivamente pagadas. Este proceso funciona de manera adecuada. No profundizaremos al respecto.

El segundo cuadro “Apross Intermediarios”, son las prestaciones de las especialidades, que van con intermediario (en virtud de convenio o ley), y a posterior pagadas a la entidad. El sistema es similar y el control también se basa en que las cantidades validadas, sean las efectivamente pagadas. Se debe controlar también los débitos que realizan las otras instituciones.

En el último cuadro (coseguros), es a donde apunta el trabajo, al control de recaudación de los cobros de los coseguros. Algo que inicialmente no debería representar un problema, es generador de riesgo para la institución por la carencia de un sistema integral que verifique el cumplimiento de los procesos que se debe llevar a cabo con la recaudación que ingresa por este concepto.

Dichos cobros deben ser depositados para que el pago de las erogaciones que realiza la institución, bajo las disposiciones presupuestarias dispuestas por ley. Esto se corresponde con lo enunciado en el Artículo 26 de la ley 10835 y el art. 10 del cuerpo unificado (citados en hoja 9 y 10). Aquí en este apartado es en donde está representado un riesgo para la organización, dado que, debido a la falta de capacitación, de un sistema acorde, de procedimientos claros, entre la administración y la mesa de entradas (que son quienes cobran los coseguros) se producen las demoras, fallas de caja, y demás cuestiones ya enunciadas.

A esta situación se le debe sumar la existencia de la Cooperadora que, si bien es un ente independiente, realiza el mismo trabajo de la mesa de entradas, solo que cobrando a los particulares. Esto genera confusión y demoras en los pacientes que al ingresar ven dos cajas y no saben en cual deben pagar, además de que es antieconómico por que se están duplicando las mismas tareas, pudiendo realizarlas una sola persona, con un sistema adecuado.

Otra complicación, es que, si bien la cooperadora es una entidad independiente, se la debe controlar a fin de que ésta cumpla con el objetivo social, en la actualidad es de muy difícil y compleja tarea dado que trabaja con un sistema paralelo, no pudiendo cruzar información, ni ejerciendo control sobre la cantidad de pacientes atendidos, ni

de las prácticas que se les realizan, ni tampoco y muy importante, cuantificar los ingresos y gastos de dichas operaciones.

- Sistema de control interno (Relevamiento Actual)

En la actualidad, se carece de un conjunto de normas o procedimientos para llevar a cabo la tarea de cobranzas, esto es así dado que hasta no hace mucho tiempo, los ingresos por coseguro eran mínimos, entonces no se los tenía en cuenta al momento de la toma de decisiones. También carece de cualquier tipo de relación con el área administrativa, lo que representa una falencia al momento de realizar algún tipo de control sobre lo cobrado y/o recaudado.

En la fecha, y debido a su antigüedad, el sistema actual no está cumpliendo con la función de proveer información certera y confiable, y tampoco cumple con los objetivos de eficacia y eficiencia, dado que los reportes que emite son muy básicos y está muy limitado el acceso a la base de datos, por lo que extraer de allí la información para un posterior procesamiento y control, se convierte en una tarea engorrosa y poco segura por la manipulación y proceso que se debe realizar en los datos cada vez que se requiere algún tipo de información retrospectiva.

De acuerdo a los cinco componentes del informe COSO, se detalla lo analizado en el establecimiento:

- ✓ Ambiente de control: La dirección ha comunicado la forma de trabajo y ha transmitido al resto de los niveles su compromiso respecto al control. Su estructura está formalizada en el organigrama (Figura 2). Lo indicado sería contar un área de auditoría que pueda supervisar el control interno, el que, actualmente no posee, el control no es bueno, debiendo reforzarse la competencia profesional, y en la implantación de un reglamento interno o código de conducta.
- ✓ Valoración de riesgos: no se evalúan riesgos relacionados a la eficacia y eficiencia operativa, solo al cuidado de los activos monetarios.
- ✓ Actividades de control: son prácticamente inexistentes, no hay procedimientos para rendir los fondos, ni para su control informáticos ni manuales, tampoco sobre la cantidad de atenciones o prestaciones

realizadas, no hay cruce de información a fin de verificar los fondos entregados, solo se realiza el recuento físico de lo que se entrega. Tampoco existe la segregación de funciones, el mismo cajero cobra, realiza las Notas de Crédito y devoluciones.

- ✓ Información y comunicación; la información fluye informalmente entre todos los niveles. El actual sistema no genera reportes de datos operativos, por lo que representa una comunicación ineficaz, e información tardía de baja calidad y poco confiable.
- ✓ Monitoreo, actualmente no existe un área o una persona que supervise todo el proceso.

- Disposición de fondos

Al ser una entidad del Sector Público NO financiero, está sometida a la ley 10835, de administración financiera provincial, y a fin de la realización de las compras de aparatología, insumos y demás gastos se debe dar cumplimiento a la ley 10155 de Compras Públicas, por lo que, si el importe de la compra o contratación es inferior a los \$ 900.000, se puede realizar la misma de manera directa (sin intervención previa del Tribunal de Cuentas de la Provincia –TCP-), mientras que si supera ese monto mensual, de deberá optar por algún procedimiento público de contratación de acuerdo al monto o naturaleza de la misma.

Para cumplimentar con los procedimientos de gasto, se utiliza buena parte de la maquinaria administrativa del ente, dejando en un segundo plano, la generación de recursos, cuando éstos, deberían ser prioridad para cualquier organización, quizá sea ésta, la diferencia más importante de una entidad pública, versus una entidad privada.

- Revisión de los principales procesos

Bajo éste título se van a mencionar como están trabajando los procedimientos actuales que afectan al módulo caja, para que, en la sección siguiente, poder re-diseñarlos desde los requisitos y objetivos a cumplir, dotarlos de un entorno de control interno a fin de otorgarle a la información, competitividad y confiabilidad para la toma de decisiones.

- **PROCESO DE COBRO AL PACIENTE:** cuando ingresa el paciente se encuentra con una cuestión a solucionar, ¿en qué caja pago?, dado que en este momento existen dos cajas (la de Policlínico y la de Cooperadora), subsanado esto, o suponiendo que el paciente sepa donde pagar, es atendido por personal de la mesa de entradas, la que le realiza el trámite (sacar turno, atenderse en guardia, etc), paga y se le entrega el comprobante de dicho pago. El comprobante recibido, carece de los datos que ya mencionados, y esto es generador de quejas permanentes de los pacientes. No genera padrón de pacientes.
- **ARQUEO DEL CAJA:** hoy lo que se realiza, es el recuento físico del dinero, y se chequea que éste coincida con el total que arroja el sistema. Este total no acumula los conceptos por los cuales los pacientes abonaron, tampoco los profesionales que lo atienden, o cualquier otro dato de relevancia informativa.
- **RENDICIÓN A ADMINISTRACIÓN,** la rendición que se hace, es entregar el dinero recaudado a la administración, esto se documenta solo con la firma de un libro de actas en donde se detalla el monto entregado y recibido. Si bien de esta manera se pueden determinar las responsabilidades relacionadas a la recepción del dinero, no se puede determinar si se trata de la suma total, o si existió algún faltante o sobrante, dado que no existe vinculación informática con la administración.
- **REPORTES:** actualmente el sistema no genera ningún tipo de reportes (solo el total cobrado) por los que se les realizaron los pagos, tampoco acumula la información retrospectiva, y ni tampoco algún tipo de proyección de recaudación o de prestaciones, por lo que hay que buscar de otras fuentes la información que debiera partir del sistema de cobros.

### 5.3 *Entidad Cooperadora*

*Cooperadora De Policlínico Policial*, es una entidad independiente, cuenta con siete empleados en relación de dependencia, más todos los órganos que debe poseer este tipo de entidad. Solo dos de los empleados son los que trabajan de manera exclusiva para la institución, mientras que los otros son cajeros de la cooperadora. No es una unidad productiva, ni generadora de fondos, y la única manera que tiene para hacerse

de recursos es a través del cobro a los pacientes particulares (no afiliados a Apros) y de la realización de circuitos de estudios médicos para el ingreso a distintas fuerzas de seguridad, como el servicio penitenciario, policía federal o la propia policía de Córdoba, como así también de los circuitos médicos (apto físico) solicitados para la realización de cursos de capacitaciones policiales o del servicio penitenciario.

Es importante destacar que tanto descartables, reactivos de laboratorio, demás insumos médicos y personal profesional, corresponde a Policlínico policial, por lo que es esencial poder conocer el movimiento de pacientes y de las demás atenciones médicas que tiene dicho ente (Cooperadora), con el objetivo de contar con los materiales necesarios para cubrir las necesidades de sanitarias de éstos, y poder controlar los montos cobrados por este ente que en la actualidad no se está supervisando.

#### 5.4 Flujograma Actual– Análisis de Procesos

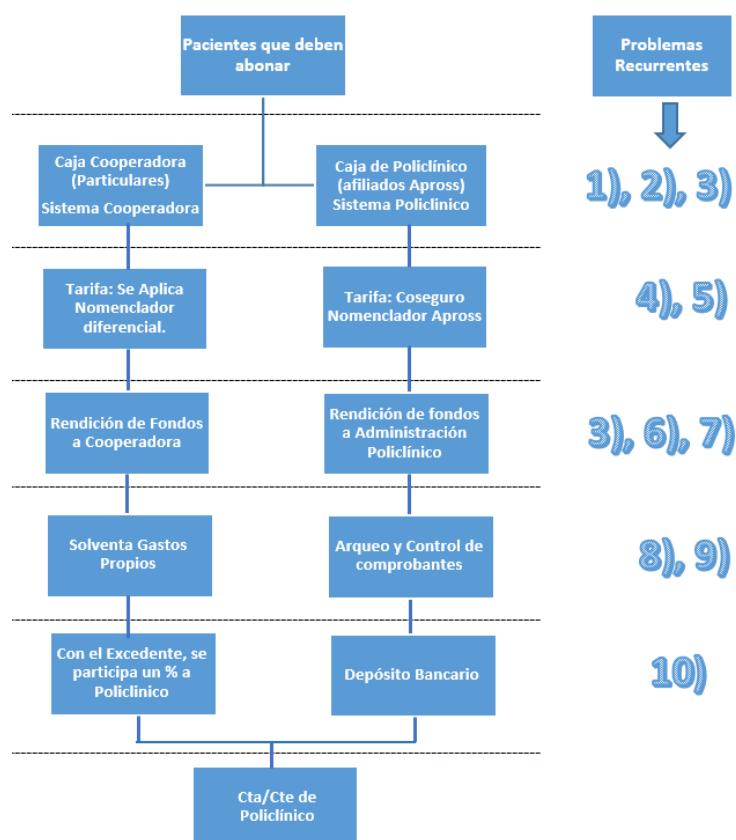


Figura 6: Flujograma Actual  
Fuente: Elaboración Propia

En esta figura podemos apreciar la existencia de dos sistemas trabajando en paralelo. Esto trae a porta confusión, e inconvenientes a los pacientes y a la administración del establecimiento.

### *Problemas Recurrentes*

- 1) Surge confusión de pacientes al no saber en qué caja abonar, dado la caja de Policlínico y la de Cooperadora están físicamente ubicadas en lugares distintos.
- 2) En Policlínico No se puede determinar la cantidad de pacientes particulares que abonaron por Cooperadora.
- 3) Superposición de Procesos, ambos entes realizan igual tarea de cobro a los pacientes (los afiliados a Aproz, en caja de Policlínico, los particulares en Caja de Cooperadora), pero en sistemas distintos.
- 4) En Policlínico no se puede determinar el ingreso económico diario de Cooperadora
- 5) Tampoco el monto abonado por cada prestación. Se reitera el punto 3), existe superposición de procesos, en la rendición de fondos en cada una de sus administraciones.
- 6) No hay procedimientos formales de rendición en ninguno de los dos sistemas de cajas y están totalmente desconectados unos del otro.
- 7) No hay datos de lo cobrado, ni de los profesionales, ni de medios de pago de ninguna de las dos cajas, esto es importante dado que no podemos determinar si hubo atenciones realizadas y no abonadas, y cuantos pacientes se atendieron en el día.
- 8) No existe como cotejar si lo cobrado es correcto o si el profesional lo atendió y no pagó, o si pagó y no fue atendido.
- 9) No hay control cruzado con otra información en ninguno de los dos sistemas, por lo que es muy complicado la detección de errores, en razón que la única información es la aportada por caja y el total arrojado por sistema.
- 10) En consecuencia de los problemas 4; 5; 7 y 8 en Cooperadora, no se puede determinar si el excedente que realiza este ente, al Policlínico es el correcto.



Del estudio descriptivo podemos determinar que es una entidad de salud pública, y que incluye las mismas especialidades médicas y sanitarias que cualquier otro establecimiento de su tipo.

Es gestionado por personal policial profesional y está abierto a la comunidad en general. Es un establecimiento de salud prestador de Aproz (Obra social Provincial), por lo que aquellos pacientes que NO estén afiliados a esta Obra social, son atendidos como particulares, no abonan coseguro, sino que lo hacen mediante una tarifa nombrada en la caja de Cooperadora.

Se financia con la administración de fondos provenientes de Aproz, por las prestaciones realizadas a sus afiliados, los que son transferidos directa e indirectamente a la cuenta del nosocomio, además de los depósitos de coseguros y los aportes de cooperadora, el conjunto de éstos constituye los llamados, recursos de afectación específica.

El sistema de control interno es muy precario, no posee normas ni procedimientos estandarizados, tampoco comunicación o cruzamiento con la información de la parte administrativa, por lo que no es información segura la que provee esa área.

La disposición de fondos está fijada por ley, y los procedimientos se cumplen rigurosamente, no se profundizará al respecto.

Vemos del análisis de procesos de recaudación, que tienen distintas falencias, que representan un riesgo para las disponibilidades, falta de cruzamiento de la información y poco conocimiento en tiempo real del desarrollo de las operaciones que se llevan a cabo en ambas cajas.

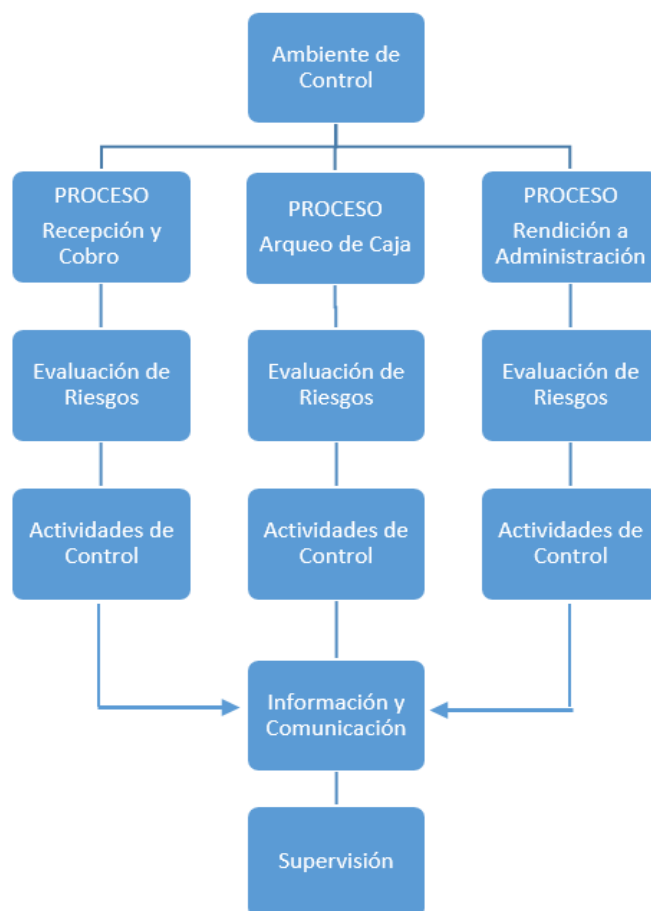
Aspectos que se tratarán de dar solución en la sección siguiente del presente trabajo.

## **6. Diseño de un módulo de control de recaudación para una institución de salud**

Existen numerosas técnicas y herramientas que posibilitan el diseño y confección de un adecuado módulo que promueva la confiabilidad financiera, y la competitividad para posibilitar la correcta toma de decisiones dentro de la organización.

En primera instancia se va a incorporar al proceso, el control interno, a fin de dotar al módulo confiabilidad financiera, para que a posterior puedan generar reportes que posibiliten una mejor administración de la información acercándonos a nuevas fórmulas de competitividad.

A fin de una mejor interpretación, se analizan los procesos de acuerdo al siguiente esquema:



**Figura 6: Proceso de análisis**  
**Fuente: Elaboración Propia**

### *Ambiente de Control:*

Las políticas de la dirección toman el compromiso de implementar mejoras en los procedimientos propendiendo a la eficiencia administrativa y a generar información más confiable para la toma de decisiones.

Esa mejora en los procedimientos, no solo se refiere a formalizarlos sino a su relación con los puestos de trabajo pertinentes a través de manuales de funciones. En ese sentido, se propone implementar un módulo de recaudación común, para ambas instituciones, (Policlínico y Cooperadora), a fin de que éstas manejen la misma información, y además se pueda cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Que la caja sea operada por una sola persona (por turno), capacitada a tal fin, de esa manera estamos ahorrando un empleado, que puede destinarse a la realización de otras actividades. En caso que se produzca demora por la cantidad de pacientes a abonar, que el encargado habilite otro punto de cobro.
- Se ahorra también el espacio físico que ocupa la otra persona en el otro lugar que está ubicada la caja.
- Se evita confundir a los pacientes al haber solo un puesto de caja, ahorrando el tiempo en la atención de los pacientes.
- Se integra toda la información de pacientes en un solo sistema.
- Se optimizan las operaciones de manipulación de efectivo, al realizarlo una sola persona, según lo propicia. Castello (2006).

También corresponderá a los directivos transmitir la filosofía y el estilo de trabajo esperado por el personal de cajas y la capacitación pertinente. Incumbe también la instrucción en el manejo del módulo, y la entrega de manuales de procedimientos como así también del reglamento interno. El ambiente de control se fortalece cuando los miembros de un organismo tienen formalizadas sus funciones y deberes.

Se recomienda la presencia de un encargado o jefe de área, por lo menos para los turnos mañana y tarde (o intermedio), que es donde confluye mayor cantidad de pacientes para atención, el encargado asumirá las funciones de control de entorno, en lo referente a:

- Las operaciones de caja, asegurando la realización de los procesos, asignando responsabilidades para las tareas de Back Up, designación de

usuarios y password, mantenimiento de perfiles y roles de trabajo dentro del módulo.

- Deberá otorgar seguridad sobre los archivos de datos, restringiendo los accesos no autorizados o cambios no deseados de éstos.
- Verificar que los productos de software usados, correspondan a copias legales.
- Implementar planes de capacitación.
- Supervisar la labor de la mesa de entradas y del cajero,
- Mejorar el control interno del área, segregando el trabajo de los empleados, de modo que ninguno concentre todas las funciones.
- Autoriza Notas de crédito y devoluciones (actualmente lo realizan los cajeros).
- Restringir el acceso a personas no autorizadas dentro del área de cajas.
- Controla las recaudaciones y recuenta con el cajero a fin de completar el formulario de cierre de caja (Anexo 1), previas al procedimiento de rendición y arqueo por parte de administración.

Este nuevo de puesto de trabajo formalizado en sus funciones será el referente del área para promover los cambios de mejora y la instalación de los nuevos procesos. Además, será el control primario sobre los procesos de cobro al paciente, de arqueos, rendiciones, y reportes.

### *Proceso de Recepción y Cobro al paciente*

El proceso se inicia con el ingreso del paciente a la clínica a través de Mesa de Entradas donde se le recepciona y se relevan los datos filiatorios, además si es afiliado a la obra social (Apross) o particular. De manera simultánea se ingresan esos datos al sistema a fin de determinar si existe en la base de datos o requiere ingreso del mismo.

### *Evaluación de Riesgos*

Se expone a continuación una tabla que resume los acontecimientos más frecuentes, análisis de ocurrencia e impacto de éste proceso.

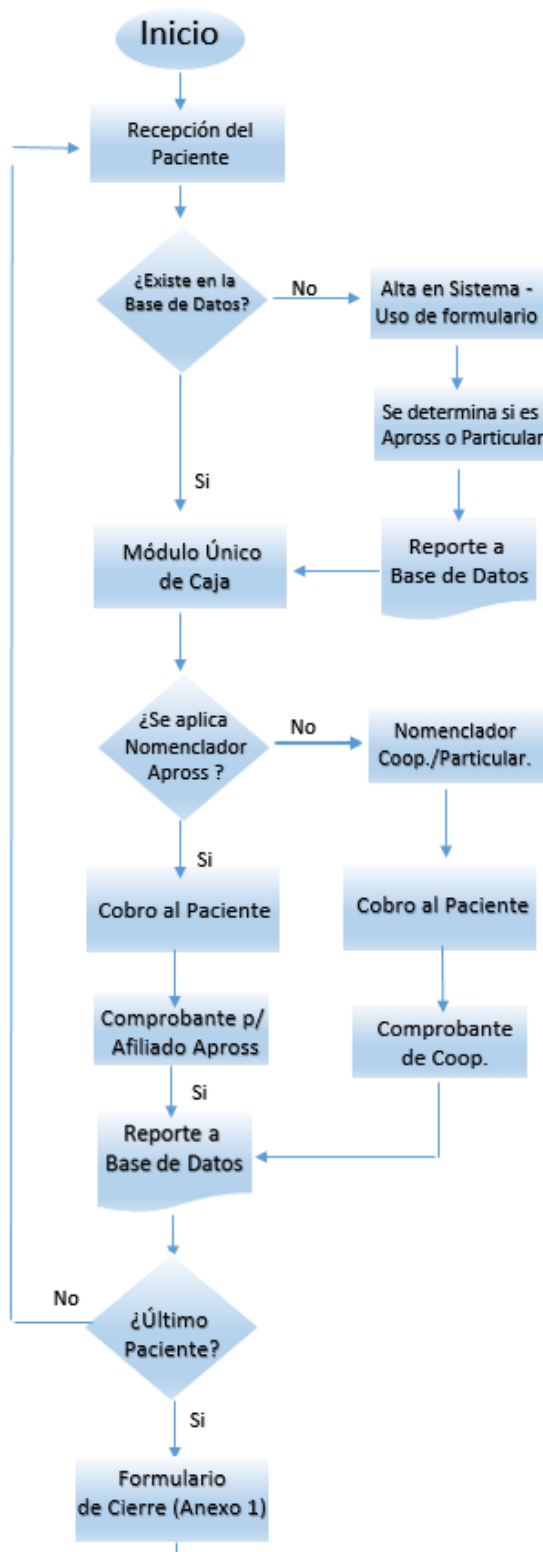
## Proceso: Recepción y Cobro al paciente

Riesgo	Evaluación del Riesgo		Evaluación del Riesgo
	Consecuencia	Probabilidad	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tenga actualizado el padrón de pacientes</li> </ul>	Demoras innecesarias en el puesto de recepción	Alta	Se detectan duplicaciones en los ingresos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se conozca la cantidad real de pacientes atendidos, ni las prácticas realizadas en el día</li> </ul>	Afecta los ingresos, al no poder determinar tampoco las prestaciones realizadas	Alta	Se detectaron atenciones/ prestaciones sin ingreso del paciente

*Tabla Nro. 1 – Evaluación de Riesgos y Puntos de Control*

### Actividades de control

- En el primer cuadro de riesgo, la actividad de control deberá operar sobre la exactitud de los datos filiatorios, los que deberán ingresarse a través de un formulario creado a tal fin, con la incorporación de la acción de doble digitación de los campos críticos, por ejemplo, el número de documento nacional de identidad, esto deberá evitar que se incorporen registros duplicados del mismo paciente. (Control Programado de entrada)
  
- En el cuadro siguiente de riesgo, la actividad de control propuesta es el cruzamiento de datos entre el formulario de cierre de caja (Anexo 1) y el informe de administración (Anexo 3). El Anexo 1 extrae la información de caja, mientras que el informe de administración extrae la información del personal que asiste a los pacientes. Compara ambos totales, los de pacientes con el total que debió haberse abonado. (Control Programado de procesamiento y salida)



## Proceso de Recepción y Cobro al Paciente

Posteriormente, determinada la prestación y si es particular o Aprox, se aplica el correspondiente nomenclador, y se le cobra al paciente, por lo que el cajero deberá señalarle al sistema, que institución es a la que se abona (Policlinico ó Cooperadora), entregando el comprobante de la misma. Todos los datos cargados impactan en la base de datos. Y el proceso vuelve a iniciar. Finalizado el turno, genera el formulario de cierre de caja, en el que se detallan todos los resúmenes de operaciones, medios de pago y profesionales con sus prácticas.

El Formulario de Cierre deberá tener firma y aclaración de la persona que operó la caja durante ese turno. Documentación: "Formulario de Cierre", firmado y aclarado por el Cajero que realizó las cobranzas.

Flujograma 1: Proceso de Recepción y Cobro al Paciente  
Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Arqueo de Caja

El cajero realiza el recuento físico de valores y documentación frente al encargado de área, y se hace entrega de los valores, los que quedan en resguardo en la caja fuerte.

Se compara el total recaudado con el Anexo 1 (Formulario de cierre de caja) que arroja el sistema que consta el detalle de las operaciones, de los profesionales y de las formas de pago. En caso de no existir diferencias entre el recuento y el saldo “*Total de valores a rendir*”, se realiza el Acta de Arqueo de Caja que documenta el detalle de dichos valores entregados, para a posterior rendirlos en administración.

### Evaluación de Riesgos

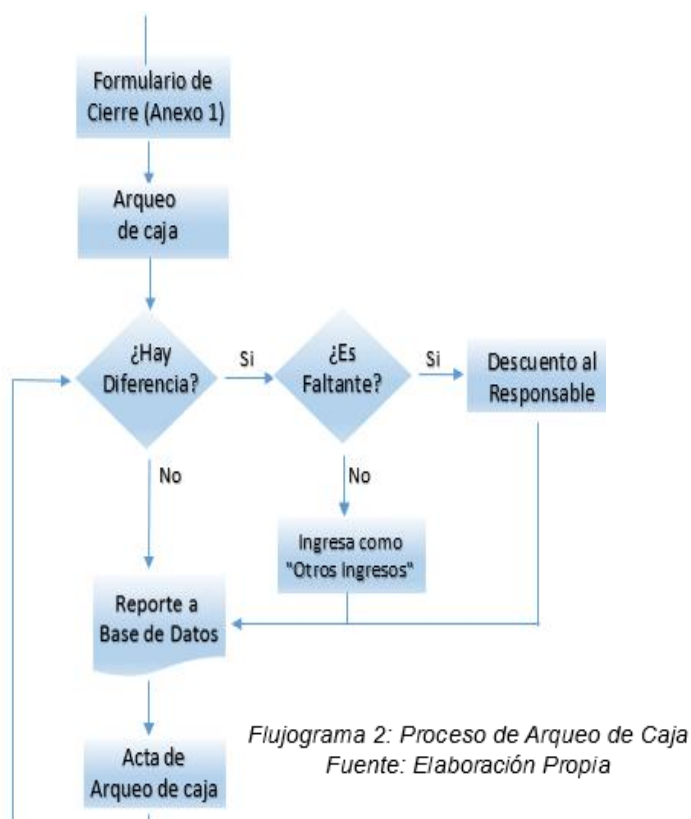
Se expone a continuación una tabla que resume los acontecimientos más frecuentes,

Proceso: Arqueo de Caja			
Riesgo	Evaluación del Riesgo		Evaluación del Riesgo
	Consecuencia	Probabilidad	Evaluación
• No se cobren los coseguros o se cobren mal, sean Apros o Particulares	Afecta los ingresos, al cobrar de menos, o perjudicar al paciente.	Media	Se ha detectado prácticas cobradas particulares como afiliados a Apros y viceversa
• Que se detecten Faltantes o Sobrantes	Demoras al momento de la rendición. Descuento al Personal. Ineficacia del cobro	media/baja	Se detectan faltantes en los arqueos
• Que se detecten Pérdida de Documentación	Falta de transparencia en la Rendición	Media	Se detectaron faltantes de documentación en la rendición
• Notas de Crédito y Devoluciones	Afecta los ingresos, al devolver lo cobrado o la realización de N/C	Alta	Se ha detectado pacientes que no esperan al turno y se retiran sin ser atendidos, reclamando la devolución de lo abonado

Tabla Nro. 2 – Evaluación de Riesgos y Puntos de Control – Proceso de Arqueo

## Actividades de control

- La actividad de control propuesta en el primer riesgo, es la carga masiva del nomenclador por parte de administración o informática asegurando la calidad de los datos ingresados a fin de que no se produzcan cobros por montos erróneos (Control de entrada). También el cruzamiento de datos entre el formulario de cierre de caja (Anexo 1) y el informe de administración (Anexo 3), a fin de verificar la integridad de las operaciones. (Control Programado de procesamiento)
- En el segundo riesgo, la propuesta es que se tienda a que los cobros sean electrónicos (mediante tarjetas de débitos, créditos, transferencias, etc) de manera de reducir al mínimo el uso de efectivo, de esa manera disminuir los posibles faltantes o sobrantes en la caja.
- El módulo deberá generar de manera automática duplicados electrónicos (numerados/secuenciados) de toda la operatoria, que a la fecha no lo realiza. Esto facilitará la tarea de rendición. (Control Programado de procesamiento)
- El último riesgo, se le aplica un control de entorno al separar las funciones de autorización para la realización de devoluciones y notas de crédito, siendo autorizadas por el jefe o encargado de área, quedando registro (de estos incidentes) de esto en un archivo de auditoría.



## Proceso de Arqueo de CAJA

En el caso de diferencias se controla nuevamente el proceso, en caso que no se pueda determinar el faltante, se le procederá a realizar el descuento respectivo al empleado. En caso que sea sobrante, se ingresa al ejercicio como "otros ingresos", se ingresan los datos a la base de datos, se realiza nuevamente el acta de arqueo especificando el faltante/sobrante y se continúa con la rendición



## Proceso de Rendición a Administración

El procedimiento de rendición a administración es la culminación de los tres procesos. El punto clave de éste, es la comparación o control cruzado de los conceptos cobrados por caja versus con lo que se registró en el resto de los servicios médicos.

El informe de administración (Anexo 3 – Datos provenientes desde la parte asistencial) deberá exponer la misma información que el formulario de cierre (Anexo1 –Datos de caja), o sea, que el paciente que inicialmente abonó en caja (y el cajero ingresó el motivo de consulta – con su respectivo código-), a posterior, ya con el profesional, éste registra la consulta o práctica desde su estación de trabajo (PC). Los distintos registros realizados por los profesionales, también impactan en la base de datos, los cuales formarán parte del informe de administración.

### Evaluación de Riesgos

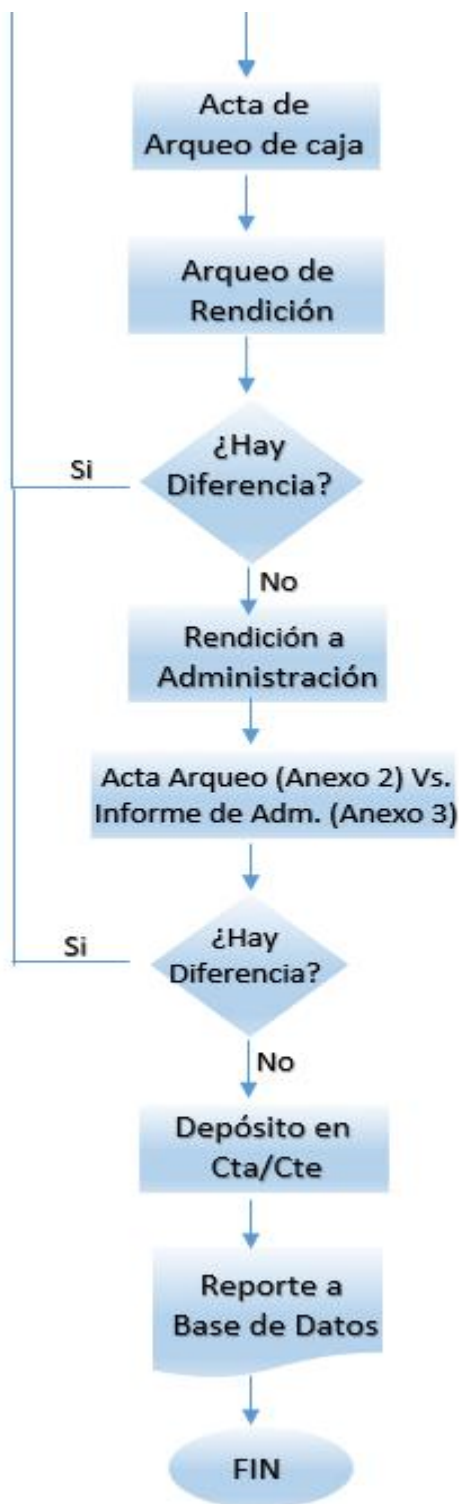
Se expone a continuación una tabla que resume los acontecimientos más frecuentes,

<b>Proceso: Rendición a Administración</b>			
<b>Riesgo</b>	<b>Evaluación del Riesgo</b>		<b>Evaluac. del Riesgo</b>
	<b>Consecuencia</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Evaluación</b>
No se puede determinar la cantidad de pacientes, los ingresos a Cooperadora, ni el valor de las prestaciones que cobra	Falta de Transparencia en los fondos recaudados	Alta	Impide la generación de reportes confiables
Las cajas no arrojan datos de los profesionales que atendieron, ni de las consultas que realizan, ni de los medios de pago	Genera información incompleta y poco confiable	Alta	Impide la generación de reportes confiables
No se puede detectar el excedente destinado a Policlínico	Perjudica la recaudación.	Alta	Son consecuencia del riesgo uno y dos
NO hay procedimientos formales de rendición	Demoras innecesarias al momento de la rendición	Alta	Se detectaron rendiciones incompletas y mal realizadas

Tabla Nro. 3 – Evaluación de Riesgos y Puntos de Control – Proceso Rendición a Administración

## Actividades de Control

- En el primer riesgo, el control colocado es la unificación de las cajas, de manera que toda la operatoria se concentre en un solo módulo de recaudación pudiendo determinar mediante el formulario de cierre de caja (Anexo 1) el detalle de lo cobrado por cada operación de ambas instituciones, transparentando la operatoria de cobro. (Control de entorno)
- En el segundo y tercer riesgo, el control propuesto es la implementación de un nuevo comprobante, (Gráfico Nro 2), en donde el sistema vaya almacenando y acumulando los datos obrantes en el mismo, (profesionales, medios de pago, tipo de consulta), además de señalar aquellos que vienen por Apross o sean particulares (cuyos fondos se destinaran a Cooperadora), de ésta forma se podrán observar mediante el Anexo 1 y Anexo 3, las cantidades correspondientes a cada entidad, generando información integral sobre las recaudaciones de cada entidad.
- Se implanta un procedimiento a fin de rendir los valores cobrados, el primer control de fondos lo realiza el jefe o encargado de área con el cajero, mediante el anexo 1 (formulario de cierre) y el recuento físico de los valores, y el segundo ya en la administración, el control cruzado con el cotejo de los anexos 2 y 3, y de los fondos recaudados con la información de administración. (Control Programado de salida –Anexos-). Así al estandarizar el procedimiento se reducen las posibilidades de errores.



Flujograma 3: Proceso de Rendición a Administración  
Fuente: Elaboración Propia

## Proceso de Rendición a Administración

Mencionamos que el eje central de este control, es la comparación o control cruzado de los conceptos cobrados por caja versus con lo que se registró en el resto de los servicios de salud. Este proceso nos va a asegurar una mayor aproximación a la realidad de la producción de la Clínica, a fin de poder ajustar procesos, consultas, producción y en definitiva la gestión de la misma.

Comparados los datos, determinadas y corregidas las diferencias, se realiza el depósito en cta/cte de dichos fondos, con impacto también en la base de datos, a fin de determinar aquellos puntos débiles del cobro, como posibles riesgos futuros.

## *Información y Comunicación*

El diseño del módulo propuesto, se adapta muy bien a las necesidades actuales, pero es importante que toda la información se procesada desde una mirada integral, en tiempo y forma para que aquellos que deban recibirla, lo hagan de manera oportuna, esto va a permitir que cada uno asuma las responsabilidades individuales que le correspondan, y posibilitar además a la dirección a la toma de decisiones y control de las actividades de la entidad.

Para ello se trabajó en la elaboración de distintos reportes (anexos), a fin de que éstos puedan transmitir de manera resumida y clara las disponibilidades con las que cuenta, o generar un informe a distintas fechas o durante lapsos de tiempo determinados.

## *Supervisión y Monitoreo*

El control interno a través del principal proceso, como el arqueo, está planteado con una frecuencia diaria, a partir de cada cambio de turno del personal de cajas. El resto de los subprocesos también están planteados de manera diaria, pero pueden realizarse de manera un poco más espaciada (como el de rendición a administración)

Una vez implementado y a medida que el sistema comience a probarse y evaluarse pueden surgir cambios, a fin de mejorar o dar respuesta a las distintas necesidades que vayan surgiendo propias del trabajo diario, como así también asimilar los nuevos riesgos que se le presentan.

Estos cambios nacen también a partir de un proceso de retroalimentación entre los operadores del sistema y los profesionales que lo construyen. Asimismo, el módulo emite su propia documentación, a fin de fortalecer el control y dejar registrado en papel aquellos eventos o incidentes que requieran, o un control más profundo u otro tratamiento interno (descuento al personal).

A partir de los diseños de los procesos descriptos, de las actividades de control para cada uno de ellos, de la evaluación de sus respectivos riesgos, podemos acercarnos a la producción de información más certera y detallada para la generación de información confiable.

Teniendo a disposición información confiable, es fundamental la generación de reportes de gestión. Estos reportes pueden nacer a partir de los análisis efectuados por la dirección, comparando los resultados obtenidos con los presupuestados o previstos, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos y tomar oportunamente las decisiones adecuadas en caso de que no se estén cumpliendo.

Otra manera, surge a partir de los procesos de información, como son los formularios propuestos, tanto de formulario de cierre (caja) como el formulario de administración.

Esto representa un adelanto importante en materia de confiabilidad informativa y un aporte significativo a la competitividad organizacional lo que representa un avance en la dirección correcta, dada la importancia que tiene el conocimiento de este tipo de información a la hora de enfrentar las decisiones financieras en la organización. También informa la cuantía de la recaudación que tiene la Cooperadora, a fin de poder ejercer un control acerca de los porcentajes de participación que debe trasladar a la Clínica, como ya se expuso.

El correcto manejo del flujo de caja, garantiza la continuidad del negocio y maximiza el valor de la organización.

## CONCLUSIONES

Como se expone en el cuerpo del trabajo, el establecimiento sanitario no cuenta con un sistema de gestión adecuado ni dispone de un esquema de control interno, dado que trabaja con auxilio de hojas electrónicas poco integradas y armonizadas entre sí.

Esto afecta directamente la eficacia y eficiencia de las operaciones desarrolladas a diario, por lo que se analizaron los mecanismos de gestión de caja, y se diseñó un proceso de control, de manera de alcanzar los objetivos de confiabilidad financiera, control interno y competitividad para un activo tan esencial como son las disponibilidades.

Por tal razón se determina la importancia y los beneficios de contar con un sistema de gestión, y de su módulo de recaudación, el qué, cumpliendo con los requisitos y objetivos desarrollados, la información que de ellos se desprende constituye un elemento clave para la aparición de un nuevo esquema de trabajo en base al uso de tecnologías de información.

Al tratarse de un establecimiento público, cuenta con distinta normativa a la que debe ceñirse, además que debe garantizar el principio de transparencia, legalidad, y regularidad financiera.

En cuanto a la información financiera, es importante que sea confiable y útil, por lo que se diseñaron procedimientos de control interno como el arqueo, el cruzamiento de información de distintas fuentes mediante la implementación de formularios generados por el sistema, además de tener en cuenta aquellos componentes de la estructura de control interno del informe COSO.

La creación de conocimiento y gestión de la información son factores que predominan como fuente de mayor competitividad. Para ello la información provista por los sistemas debe poseer las características descritas, y el módulo de recaudación no está libre de ello, debiendo ser parte integral de un sistema mayor que permita establecer diferencias con otros entes, constituyendo una verdadera ventaja competitiva.

En cuanto al proceso de diseño del módulo de recaudación, se propuso un modelo, dividido en tres sub procesos, de recepción y cobro de pacientes, de Arqueo y de rendición a administración en los cuales se explica cada uno de ellos, a través de flujogramas, de evaluación de riesgos y de actividades de control, principalmente.

La aplicación y puesta en práctica de las recomendaciones indicadas en el presente trabajo, serán de gran aporte a la entidad, acercándola al cumplimiento de los objetivos de dirección. Además, el presente trabajo puede resultar aplicable a otras instituciones públicas de operatoria similar y que carecen de procedimientos formalizados a nivel de transacciones de recaudaciones diarias.

## BIBLIOGRAFÍA

Cardona García, Alba Lilia, (2017), El flujo de caja como herramienta gerencial para el control financiero. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad De Estudios A Distancia, Especialización en Alta Gerencia. Bogotá, Colombia

Castello, Ricardo J., Auditoría en entornos informáticos. FCE. UNC 2006

Facin Lavarda, C., Barrachina Palanca, M., & V. Ripoll Feliu, (2010). Motivos de Cambio de los Sistemas Contables de Gestión en las Pequeñas Empresas. Contabilidad Vista & Revista, 21, (4): 89-122

Infantes Loo, J., & S. D. Moquillaza Henríquez, (2021). Implementación de un sistema integrado de planificación de recursos empresariales para mejorar la productividad en las recaudaciones por caja de una importante clínica de la ciudad de Lima, Perú. Industrial Data, 24 (2): 29-40

Orrala Gonzalez, Eliana Vanessa, (2022). Arqueo de Caja como herramienta de control interno y tratamiento contable en el sector comercial. Unidad de integración curricular II. Universidad Estatal Península de Santa Elena

Peña, Aura Elena, (2005). El sistema de información contable en las pequeñas y medianas empresas. Actualidad Contable Faces, 8 (11): 67-79

Quintero Becerra, L. E., Rodríguez Díaz, C. A. y M. V. Monroy Silva, (2021). Modelos de sistemas integrados de gestión para pequeñas, medianas y grandes empresas. Signos, Investigación en Sistemas de Gestión, 13 (2).

Rueda Delgado, G., & M. L. Arias-Bello, (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. Cuadernos de Contabilidad, 10 (27): 247-268.

Suarez, C. (2016). Guía práctica. Software de gestión empresarial. Madrid España

Zapata Torres, K., Medina Quinteros, J.M., & Loera Gonzalez, (2015). Participación de directivos y usuarios en los sistemas de información contable para la competitividad y toma de decisiones. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 4 (9): 46 – 66



# ANEXO 1 – FORMULARIO DE CIERRE

## ANEXO Nro. 1 - Formulario de Cierre de Caja

Formulario de Cierre																		
Fecha		Apellido y Nombre		Nro. de Afiliación		Código		Profesional		Medios de Pago		Precio Unitario		Cantidad		Precio Total		
12/06/2023		Nro. Cpbte.		Particular		Prestación		Gdla Médica		Pago		COSEGURO						
12/06/2023	0001-00000001	116158176041	Particular	420132	CONSULTA DE GUARDIA	Gdla Médica	Débito	\$	500,00	1	\$	500,00						
12/06/2023	A - 0001-00000001	116158176041	Particular	420106	CONSULTA OFTALMOLÓGICA	Dra. Pigino	Crédito	\$	3.500,00	1	\$	3.500,00						
12/06/2023	0001-00000002	226673609004	Particular	420132	CONSULTA DE GUARDIA	Gdla Médica	Transferencia	\$	3.000,00	1	\$	3.000,00						
12/06/2023	0001-00000002	13557672002	Particular	340201	RADIOLOGIA DEL CRANEO, CARA	Lic. Paredes	Efectivo	\$	400,00	1	\$	400,00						
12/06/2023	0001-00000003	129605595032	Particular	420102	CONSULTA PEDIATRICA	Dra. Lopez	Efectivo	\$	500,00	1	\$	500,00						
12/06/2023	0001-00000004	130470643020	Particular	280101	ESPIROMETRIA	Dr. Garat	Transferencia	\$	4.500,00	1	\$	4.500,00						
12/06/2023	0001-00000005	121902844007	Particular	420129	CONSULTA NEUROCIURGIA	Dr. Astudillo	Crédito	\$	500,00	1	\$	500,00						
12/06/2023	0001-00000006	116084817006	Particular	280101	CONSULTA OFTALMOLÓGICA	Dra. Pigino	Débito	\$	400,00	1	\$	400,00						
12/06/2023	0001-00000007	129605596302	Particular	340301	RADIOLOGIA TORAX	Lic. Paredes	Efectivo	\$	400,00	2	\$	800,00						
12/06/2023	0001-00000008	276673714114	Particular	341001	TAC DE CEREBRO	Lic. Paredes	Efectivo	\$	900,00	1	\$	900,00						
12/06/2023	0001-00000009	132813133003	Particular	341010	TAC DE TORACICA	Lic. Paredes	Efectivo	\$	5.500,00	1	\$	5.500,00						
12/06/2023	0001-00000010	104986304017	Particular	420132	CONSULTA DE GUARDIA	Gdla Médica	Efectivo	\$	3.000,00	1	\$	3.000,00						
12/06/2023	0001-00000011	218848983004	Particular	420134	CONSULTA DE GUARDIA	Gdla Médica	Transferencia	\$	500,00	1	\$	500,00						
12/06/2023	0001-00000012	13557672152	Particular	420106	CONSULTA OFTALMOLÓGICA	Dra. Pigino	Efectivo	\$	500,00	1	\$	500,00						
12/06/2023	0001-00000013		Particular	420102	CONSULTA PEDIATRICA	Dra. Cabrera	Efectivo	\$	500,00	1	\$	500,00						

Cajero: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_

<b>Total Valores a Rendir</b>	<b>\$ 26.900,00</b>
<b>Rendición a Policlinico</b>	<b>\$ 7.400,00</b>
<b>Rendición a Cooperadora</b>	<b>\$ 19.500,00</b>

Resumen por Medios de Pago		
Medio de Pago	Total	Cooperadora
Débito	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Crédito	\$ 4.500,00	\$ 3.500,00
Transferencia	\$ 8.000,00	\$ 7.500,00
Efectivo	\$ 13.000,00	\$ 8.500,00
Otros	\$ -	\$ -
-----	\$ -	\$ -
-----	\$ 26.900,00	\$ 19.500,00

Resumen por Profesional		
Profesional	Matricula	Cantidad
Dra. Pigino	mp 14562	3
Gdla Médica	mp 11111	5
Lic. Paredes	mp 65474	6
Dra. Lopez	mp 78984	1
Dr. Garat	mp 32154	2
Dr. Astudillo	mp 78965	1
Dra. Cabrera	mp 98756	1
		19

Resumen por Prestación	
Descripción	Cantidad
CONS. OFTALMOLÓGICA	0
CONSULTA DE GUARDIA	5
Rx DEL CRANEO, CARA	0
CONSULTA PEDIATRICA	2
ESPIROMETRIA	2
CONS. De NEUROCIURGIA	0
TAC DE CEREBRO	2
TAC DE TORACICA	1
RADIOLOGIA TORAX	2
	14

Encargado de Área  
Mesa de Entradas y Cajas

Roberto Diaz  
Cajero

**NOTA:** Este formulario se construye en base y con los datos del nuevo comprobante propuesto, y se utiliza para que el cajero pueda realizar un conteo correcto de valores, dado que detalla la cantidades por medio de pago. Juntamente con el encargado de área. Finalizado ésto, se procede a la rendición a administración

## ANEXO 2 – ACTA DE ARQUEO

### ANEXO Nro. 2 - ACTA DE ARQUEO



### POLICLINICO POLICIAL ACTA DE ARQUEO DE CAJA GENERAL

Cajero: Administración:  
Fecha: Hora: Turno:

#### DATOS EXTRAÍDOS DEL SISTEMA

Monto Fijo de Caja General:		\$	<b>2.000,00</b>
Medio de Pago			
Débito	\$		1.400,00
Crédito	\$		4.500,00
Transferencia	\$		8.000,00
Efectivo	\$		13.000,00
Otros	\$		-
Total de Valores Cobrados		\$	<b>26.900,00</b>

**Total de Valores a Rendir \$ 28.900,00**

#### ARQUEO DE CAJA

##### INGRESOS EN EFECTIVO

Billetes	Denominación	Cantidad	Valor	
	\$ 1.000,00	4	\$ 4.000,00	
	\$ 500,00	7	\$ 3.500,00	
	\$ 200,00	6	\$ 1.200,00	
	\$ 100,00	1	\$ 100,00	
	\$ 50,00	3	\$ 150,00	
	\$ 10,00	0	\$ -	
			<b>Sub Total Efectivo</b>	<b>\$ 8.950,00</b>

Monedas	Denominación	Cantidad	Valor	
	\$ 2,00	15	\$ 30,00	
	\$ 1,00	20	\$ 20,00	
	\$ 0,50	0	\$ -	
	\$ 0,25	0	\$ -	
			<b>Sub Total Efectivo</b>	<b>\$ 50,00</b>

##### EGRESOS EN EFECTIVO

Documentos	Proveedor	Detalle	Valor
Factura # 1-654	Pinturas San Luis	Compra de pintura para puerta de ingreso	\$ 700,00
Factura # 1-8955	Melmax Comput.	Reparación Monitor de Mesa de entradas	\$ 750,00
Recibo # 3-36256	YPF	Compra de combustible para desmalezadora	\$ 450,00
Vale de Caja N° 23	Gtos Librería	Fotocopias de Formularios varios	\$ 1.450,00
Vale de Caja N° 24	Préstamo	Al Ingeniero p/ compra de repuesto	\$ 700,00
<b>Total</b>			<b>\$ 4.050,00</b>

**Total de Valores a Rendir \$ 28.900,00**

Fondo Fijo de Caja \$ 2.000,00

**Neto a Rendir \$ 26.900,00**

Efectivo	\$	9.000,00	
Comprobantes de Gastos	\$	4.050,00	\$ 13.050,00
Documentación de Transferencias	\$		8.000,00
Documentación de Tjtas. De Débito	\$		1.400,00
Documentación de Tjtas. De Crédito	\$		4.500,00

**TOTAL ARQUEO - Valores RENDIDOS - \$ 26.950,00**

**SOBRANTE de caja \$ 50,00**

#### Comentarios

En la Ciudad de Córdoba, a los 10 días del mes de Junio/2023, ante la Cra. Brenda Garis, y el Cajero Roberto Diaz, se entregan valores en efectivo y documentación existente de respaldo para realizar el arqueo de caja, cuya suma total de dicho arqueo fue de pesos VEINTIOCHO MIL NOVECIENTOS CINCUENTA, (\$ 28.950,00), el valor correspondiente se comparó con el total de valores a rendir, arrojados por el sistema, evidenciando un SOBRANTE DE CAJA de pesos cincuenta (\$ 50,00). Para respaldo del proceso efectuado firman los intervinientes.

\_\_\_\_\_  
Roberto Diaz  
Cajero

\_\_\_\_\_  
Cra. Brenda Garis  
Jefa de Administración

## ANEXO 3 – INFORME DE ADMINISTRACIÓN

ANEXO Nro. 3 - Informe de Administración										
Información del Proveedor del Servicio que la produce										
Fecha: / /										
Información Institucional										
Profesional Actuante	Matrícula	Afiliado / Particular	Código Prestación	Descripción de la Prestación	Cantidad	Nomenclador Precio Unitario	Rendiciones Policlínico	Cooperadora	Total Profesional	
Dra. Pigino	mp 14562	Particular	420106	CONSULTA OFTALMOLÓGICA	1	\$ 3.500,00	-	\$ 3.500,00		
		130470643020	420106	CONSULTA OFTALMOLÓGICA	1	\$ 500,00	500,00	-		
		218848983004	420106	CONSULTA OFTALMOLÓGICA	1	\$ 500,00	500,00	-	\$ 4.500,00	
			Totales x Profesional			3				
Dr. Astudillo	mp 78965	129605595032	420129	CONSULTA NEUROCIROLOGIA	1	\$ 500,00	500,00	-	\$ 500,00	
					1					
Dr. Garat	mp 32154	Particular	280101	ESPIROMETRIA	1	\$ 4.500,00	-	\$ 4.500,00		
		121902844007	280101	ESPIROMETRIA	1	\$ 400,00	400,00	-	\$ 4.900,00	
			Totales x Profesional			2				
Dra. Cabrera	mp 98756	135576772152	420102	CONSULTA PEDIATRICA	1	\$ 500,00	500,00	-	\$ 500,00	
			Totales x Profesional			1				
Dra. Lopez	mp 78984	135576772002	420102	CONSULTA PEDIATRICA	1	\$ 500,00	500,00	-	\$ 500,00	
			Totales x Profesional			1				
Gdia Médica	mp 11111	116158176041	420132	CONSULTA DE GUARDIA	1	\$ 500,00	500,00	-		
		Particular	420132	CONSULTA DE GUARDIA	1	\$ 3.000,00	-	\$ 3.000,00		
		Particular	420132	CONSULTA DE GUARDIA	1	\$ 3.000,00	-	\$ 3.000,00		
		132813133003	420133	CONSULTA DE GUARDIA	1	\$ 500,00	500,00	-		
		104986304017	420134	CONSULTA DE GUARDIA	1	\$ 500,00	500,00	-	\$ 7.500,00	
			Totales x Profesional			5				
Lic. Paredes	mp 65474	226673603004	340201	RADIOLOGIA DEL CRANEO, CA	1	\$ 400,00	400,00	-		
		116084817006	340301	RADIOLOGIA TORAX	2	\$ 400,00	800,00	-		
		129605596302	341001	TAC DE CEREBRO	1	\$ 900,00	900,00	-		
		276673714114	341001	TAC DE CEREBRO	1	\$ 900,00	900,00	-		
		Particular	341010	TAC DE TORACICA	1	\$ 5.500,00	-	\$ 5.500,00	\$ 8.500,00	
			Totales x Profesional			6				
<b>Resumen General</b>						<b>\$ 7.400,00</b>	<b>\$ 19.500,00</b>	<b>\$ 26.900,00</b>		
<b>Neto a Rendir</b>										

Aporta información desde los consultorios y áreas sanitarias, es fundamental para la comparación con el Anexo 1 - Formulario de Cierre de Caja, además de servir como resumen general

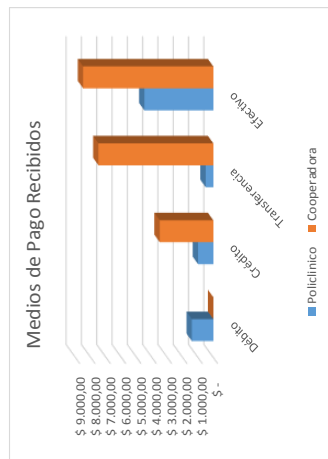
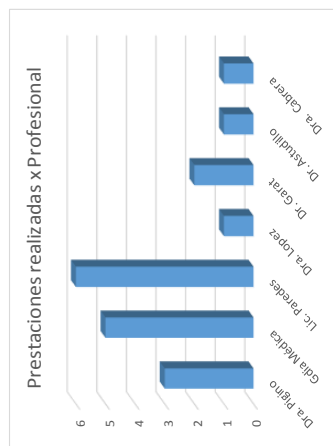
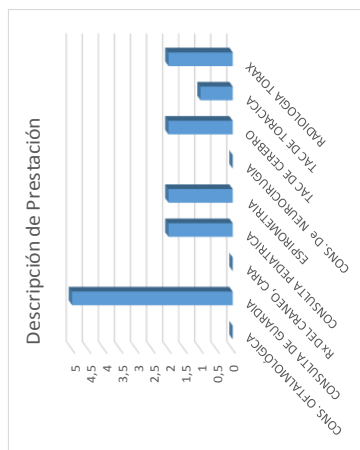
## ANEXO 4 - COMPETITIVIDAD

Resumen por Prestación	
Descripción	Cantidad
CONSULTA OFTALMOLÓGICA	3
CONSULTA DE GUARDA	5
Rx DEL CRANEO, CARA	1
CONSULTA PEDIATRICA	2
ESPIROMETRIA	2
CONSULTA NEUROCIRUGIA	1
TAC DE CEREBRO	2
TAC DE TORACICA	1
RADIOLOGIA TORAX	2
	19

Resumen por Profesional		
Profesional	Mat.	Cantidad
Dra. Pignino	mp 14562	3
Gdía Médica	mp 11111	5
Lic. Paredes	mp 65474	6
Dra. Lopez	mp 78984	1
Dr. Garat	mp 32154	2
Dr. Astudillo	mp 78965	1
Dra. Cabrera	mp 98756	1
		19

Resumen por Medios de Pago			
Medio de Pago	Total	Policlín.	Cooperad.
Débito	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ -
Crédito	\$ 4.500,00	\$ 1.000,00	\$ 3.500,00
Transferencia	\$ 8.000,00	\$ 500,00	\$ 7.500,00
Efectivo	\$ 13.000,00	\$ 4.500,00	\$ 8.500,00
Otros	\$ -	\$ -	\$ -
-----	\$ -	\$ -	\$ -
-----	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 26.900,00	\$ 7.400,00	\$ 19.500,00

**SENSORES** : Son aquellos indicadores que des de los datos aportados por el comprobante propuesto, se pueden extraer del sistema y así contribuir a una mayor competitividad de la Institución



**Indicadores de Prestaciones:**  
**HABILITUALIDAD:** aquella prestación de mayor porcentaje será la mas habitual

$$\frac{\text{Prestación AAA x 100}}{\text{Total de Prestaciones Anuales}} = \dots\%$$

**ESTACIONALIDAD:** aquella prestación de mayor porcentaje en un periodo de tiempo

**TENDENCIA:** aquellas prestaciones cuya cantidad tienden a aumentar (o disminuir) en distintos periodos de tiempo, por ejemplo la psicológicas

**Indicadores de Profesionales:**  
**PROFESIONAL:** Profesionales con mayor/menor cantidad de prestaciones realizadas

$$\frac{\text{PROFESIONAL AAA x 100}}{\text{Total de Prestaciones Anuales}} = \dots\%$$

**PROFESIONALES x Obra social:**  
**APROSOS:** cantidad de atenciones por la Obra Social  
**PARTICULARES:** cantidad de atenciones sin O. Social

**ATENCIONES**  
 Cantidad de atenciones realizadas a cada paciente por profesional

**Indicadores de Medios de Pago**  
**MEDIOS DE PAGO:** mas utilizados por los pacientes

$$\frac{\text{Medio de pago x 100}}{\text{Totalidad de Medio de Pago}} = \dots\%$$

**TENDENCIA:** aquellos medios de pago cuya cantidad tienden a aumentar (o disminuir) en los pacientes

**PROMEDIO mensual de EFECTIVO** ingresado al establecimiento

Todos estos resúmenes forman parte del ANEXO 1 - Formulario de cierre de caja, y son solo algunos de los indicadores que pueden desarrollarse del análisis de los datos correspondientes del comprobante propuesto. A partir de ésta información pueden detectarse oportunidades de crecimiento y riesgos a los que se deberá anticipar y mitigar la dirección, ayudando al manejo de la incertidumbre y mejorando su desempeño