



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DISEÑO DE PROPUESTA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA EL  
DEPARTAMENTO FINANZAS Y CONTABILIDAD DEL HOSPITAL VAN BUREN  
VALPARAISO.

WOLFGANG ALEXANDER FABIG GONZALEZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD  
DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN  
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES Y AL  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES.

PROFESORA GUIA: ADRIANA LATORRE V.

## ÍNDICE

Introducción.....	11
Siglas utilizadas.....	13
<b>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL..</b>	<b>14</b>
1.1 Descripción de la organización.....	14
1.2 Misión.....	16
1.3 Mercados.....	16
1.4 Descripción de las actividades realizadas .....	17
1.5 Funciones desarrolladas .....	17
1.6 Estructura organizacional.....	10
1.7 Razones que impulsan a desarrollar el tema.....	22
<b>CAPÍTULO 2: MANUAL DE PROCEDIMIENTO; SELECCIÓN DE PERSONAL;</b>	
<b>RATIOS FINANCIEROS.</b>	
2.1 Identificación organización a investigar .....	24
2.2 Planteamiento del problema.....	26
2.3 Justificación.....	27
2.4 Objetivos generales y específicos.....	28

2.5 Manual de procedimiento.....	29
2.5.1 Concepto e importancia.....	29
2.5.2 Objetivo.....	30
2.5.3 Clasificación.....	31
2.5.4 Estructura.....	32
2.6 Selección de personal.....	34
2.6.1 Perfil de cargo.....	34
2.6.2 Perfil del candidato y requisitos para el puesto.....	35
2.6.3 Fases de la Selección de personal.....	37
2.7 Ratios financieros.....	39
2.7.1 Concepto e importancia.....	41
2.7.2 Usos.....	42
2.7.3 Características.....	44
2.7.4 Clasificación.....	47
2.8 Limitaciones.....	47

## CAPITULO 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diagnóstico y análisis.....	49
3.1.1 Análisis del atractivo de la industria.....	50
3.1.2 Análisis FODA.....	52
3.2 Diagramación de procesos.....	59
3.2.1.1 Observaciones proceso de comercialización .....	61
3.2.1.2 Consideraciones.....	61
3.2.4.1 Observaciones del proceso de facturación.....	65
3.2.4.2 Consideraciones.....	66
3.2.7.1 Observaciones del proceso de recaudación.....	70
3.2.7.2 Consideraciones.....	71
3.2.9.1 Observaciones del proceso de cobranza.....	74
3.2.9.2 Consideraciones.....	75
3.3 Manual de procedimiento.....	76
<b>3.3.1 Organigrama unidad administrativa.....</b>	<b>76</b>
<b>3.3.2 Facturación.....</b>	<b>78</b>
3.3.2.1 Modelo de programa médico.....	79

3.3.2.2 Excepciones.....	80
3.3.2.3 Otros.....	81
3.3.2.4 Pasos de la factura.....	83
3.3.2.5 Ingreso cuentas por cobrar.....	86
<b>3.3.3 Cobranzas.....</b>	<b>86</b>
3.3.3.1 Lista de interfaz.....	89
3.3.3.2 Pagares.....	90
3.3.3.3 Pagares nulos.....	92
3.3.3.4 Revisión de recaudación.....	92
3.3.3.5 Accidentes de tránsito.....	93
3.3.3.6 Revisión Transbank.....	93
<b>3.3.4 Comercialización.....</b>	<b>96</b>
<b>3.3.5 Recaudación.....</b>	<b>101</b>
3.3.5.1 Recaudación hospitalizado.....	101
3.3.5.2 Recaudación pensionado.....	101

3.3.5.3 Recaudación consultorio.....	102
3.3.5.4 Recaudación UCMA.....	103
3.3.5.5 Convenios.....	103
<b>3.4 Descripción y perfil de cargos.....</b>	<b>104</b>
<b>3.5 Indicadores de control y gestión .....</b>	<b>109</b>
3.5.1 Indicadores de gestión.....	110
3.5.2 Indicador de recaudación.....	110
3.5.3 Indicador de facturación.....	112
3.5.3.1 Otros indicadores de facturación.....	114
3.5.4 Indicador de cobranzas.....	114
3.5.5 No cumplimiento de los indicadores.....	120
<b>Conclusiones.....</b>	<b>123</b>
Bibliografía.....	126
<b>4. Anexos.....</b>	<b>127</b>

## Índice de figuras, gráficos, tablas e imágenes

Tabla N°1.....	50
Tabla N°2.....	110
Figura de comercialización N° 1.....	60
Figura de flujo de facturación N° 2.....	62
Figura de flujo de facturación N° 3.....	63
Figura de flujo de facturación N° 4.....	64
Figura de flujo de recaudación N° 5.....	67
Figura de flujo de recaudación N° 6.....	68
Figura de flujo de recaudación N° 7.....	69
Figura de flujo de cobranzas N° 8.....	72
Figura de flujo de cobranzas N° 9.....	73
Figura Organigrama Unidad N° 10.....	76
Imagen N°1.....	79

Imagen N°2.....	81
Imagen N°3.....	82
Imagen N°4.....	84
Imagen N°5.....	84
Imagen N°6.....	85
Imagen N°7.....	87
Imagen N°8.....	88
Imagen N°9.....	89
Imagen N°10.....	93
Imagen N°11.....	94
Imagen N°12.....	95
Imagen N°13.....	96
Imagen N°14.....	97
Imagen N°15.....	97
Imagen N°16.....	98

Imagen N°17.....	98
Imagen N°18.....	99
Imagen N°19.....	99
Imagen N°20.....	100
Tabla N°3.....	112
Grafica N° 1.....	111
Grafica N° 2.....	111
Tabla N°4.....	115
Grafica N° 3.....	113
Grafica N° 4.....	113
Tabla N°5.....	117
Grafica N° 5.....	116

Grafica N° 6.....	116
Tabla N°6.....	118
Tabla N°7.....	118

## INTRODUCCIÓN

El sector público en general, recientemente se ha visto envuelto en programas de estado, que ayudan a transparentar actividades económicas internas, y los procesos internos de muchas de las actividades que son llevadas a cabo, producto de una nueva impronta de gobierno. Las instituciones médicas públicas no han quedado al margen, y más aun hallándose en el medio de la coyuntura política, resulta vital establecer con claridad la importancia de estas actividades, a modo de responder ante la sociedad y a modo de mejorar sus procesos internos, pese a la precariedad de recursos estatales destinados para este sector.

El alumno realizó su práctica profesional (Prochile) en una organización ajena al objeto de investigación. Es importante señalar que esta decisión personal de avocar y concentrar sus esfuerzos en el tema desarrollado en los capítulos 2 y siguientes, está estrechamente relacionada con el aporte hacia la administración pública hospitalaria y al bien social, contribuyendo así, a un tema contingente y de importancia para toda la ciudadanía, dada su transversalidad.

Es de esta manera, entonces, que se ha optado por realizar una propuesta al sector administrativo del hospital en cuestión. Dicha propuesta, es aplicable a otras entidades de salud pública o las que trabajen con el sistema de gestión financiera (SIGFE), un sistema homogenizado para toda la red nacional de hospitales públicos, que ayuda y facilita la consolidación de datos financieros.

La propuesta mencionada consta en una primera instancia de un flujograma de procesos y un manual de procedimiento orientado a la optimización de procesos y tiempos, ayudando a transparentar las actividades que se realizan en el departamento de finanzas.

Una vez resuelta la primera parte de la propuesta, se procederá a la confección y elaboración de perfiles de cargo, (a modo de selección de personal) que resulta más que nada, como guía de referencia para la ejecución idónea de los pasos y procesos del manual de procedimiento.

Finalmente, para complementar la propuesta, la necesidad de llevar un sistema de control, hace la necesidad de integrar incipientemente razones o ratios financieros que ayuden y faciliten la toma de decisiones, ya sea tanto en lo comparativo respecto de otras instituciones médicas, o como medio de estudio de competencias internas en lo que al comportamientos históricos se refieran.

De este modo es posible llevar una concatenación de procesos y/o actividades que tengan por objeto orientar las tareas de cada área, tanto así como para personal perteneciente y como entrante. Todo esto, apoyado con herramientas financieras que permitan el control y registro de información relevante.

## **Siglas utilizadas**

Unidad de cuidados intensivos (UCI)

Unidad de tratamiento intensivo (UTI)

Sistema de gestión para la gestión financiera (SIGFE)

Pago asociado a diagnóstico (PAD)

Diagnóstico de atención a urgencias (DAU)

Unidad de cirugía mayor ambulatoria (UCMA)

Ministerio de Salud (Minsal)

Servicio de atención pública de urgencias (SAPU)

## **CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

El alumno realizó su práctica profesional entre los meses de Noviembre y Diciembre del año 2012 en la ciudad de Vina del Mar, específicamente el área de comercio exterior.

### **1.1 Reseña histórica<sup>1</sup>**

En 1974, Chile exportaba más de dos mil millones de dólares, altamente concentrado en el cobre. Ese año, nació el entonces Instituto de Promoción de Exportaciones, con el desafío de convertirse en una institución pivote que permitiera el avance de Chile. Sólo algún tiempo después, se traduciría en ProChile, la institución que apoyaría las exportaciones de todo un país, que trabajaría por y en pro de las empresas de este país. ProChile tuvo, como una de sus tareas primordiales, la generación a nivel empresarial y del país, de una mentalidad exportadora y el desarrollo de nuevas pequeñas y medianas empresas exportadoras. Eran tiempos de comenzar a mirar los mercados internacionales como una opción realista y necesaria para el crecimiento de la economía y de las empresas. A pocos años de su creación se concreta un hito en su historia: ProChile pasa a formar parte de la Dirección General Económica del

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.ecoceanos.cl/index.p>

Ministerio de Relaciones Exteriores, con el fin de construir una proyección exterior unificada de la política comercial del país. Esta unión de negociaciones comerciales y promoción de exportaciones, sin duda, se convierte en uno de los factores clave para la implementación de la estrategia comercial internacional de Chile. En la década de los 80 se inicia una nueva etapa institucional: ProChile comienza con el trabajo asociativo de las empresas, lo que derivó en la creación de varias asociaciones gremiales y consorcios exportadores. Ya en la década de los 90 se inicia una tarea concreta: el desarrollo de la imagen de Chile.

Asimismo, tenemos que ampliar la base de exportadores de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras (Pymes), fortalecer las acciones de imagen país y modernizar la gestión institucional. Todo esto requiere recursos. Por eso, en el 2005 se inicio un proyecto de cooperación internacional. Uno es con apoyo del Ministerio de Economía y recursos de la Unión Europea, para promover el acercamiento de Pymes innovadoras a los 25 países miembros del bloque. Es así como Prochile a través de los años a logrado posicionarse y transformarse en un motor para la industria nacional en el extranjero.

## 1.2 Misión<sup>2</sup>

Como organismo dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, ProChile se propone como misiones los siguientes puntos:

- ✚ Promover las exportaciones no tradicionales de bienes y servicios, así como las inversiones y alianzas estratégicas entre empresas chilenas y extranjeras.
- ✚ Apoyar el proceso de internacionalización de las empresas chilenas y su posicionamiento en los mercados externos, con instrumentos OMC compatibles.

## 1.3 Mercados

Prochile es una institución que desde 1974 se ha instalado en los diversos continentes del mundo. Dentro de ellos se encuentran:

- ✚ América Del Norte: México, E.E.U.U y Canadá.
- ✚ América Central: Costa Rica, Guatemala, Cuba, Panamá, Republica Dominicana y Salvador.

---

<sup>2</sup> [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)

- ✚ América Del Sur: Argentina, Brasil, Ecuador, Colombia, Bolivia, Perú, Uruguay y Venezuela.
- ✚ Europa: Alemania, Bélgica, España, Francia, Holanda, Italia, Polonia, Reino Unido, Republica Checa, Rusia, Suecia, Turquía.
- ✚ Asia y Oceanía: Australia, China, Corea Del Sur, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Malasia, Singapur, Tailandia, Taiwán y Vietnam.
- ✚ Medio Oriente: Emiratos Árabes unidos.

#### **1.4 Descripción de las actividades realizadas**

*El alumno realizó su práctica profesional entre los meses de Noviembre y Diciembre del año 2012.*

#### **1.5 Funciones desarrolladas**

##### **1.5.1 Información especializada para la inteligencia de mercados**

El practicante brindó información relevante de manera sistematizada y actualizada, además de información sobre oportunidades comerciales, lo cual acompaña las actividades de promoción, prospección y penetración de mercado, llevadas a cabo por el personal integrante de la oficina comercial.

El practicante a su vez pudo desarrollar actividades de registro de mercados por medio de Webcomex<sup>3</sup>, un software con criterios de búsqueda para fines de este tipo. Con una cuenta de usuario y una clave era posible ingresar a la plataforma gubernamental por medio de la Direcon<sup>4</sup>.

Por último el registro de actividades diarios era llevado a un sistema propio de registro actividades<sup>5</sup> en la plataforma misma (SRA).

### **1.5.2 Asesoría técnica.**

El practicante prestó asesoría personalizada y detallada en materia de comercio exterior. En una primera fase la asesoría está orientada en la conveniencia de exportar, los beneficios a las exportaciones y los procesos y mecanismos en las operaciones de exportación.

En una segunda fase las labores de apoyo estuvieron más bien orientadas a las decisiones de productos o mercados de selección y evaluación, así como estrategias comerciales y ajuste de su oferta exportable al mercado.

---

<sup>3</sup> Sistema de web para el manejo de información del comercio exterior y apoyo al proceso de nacionalización de mercancías.

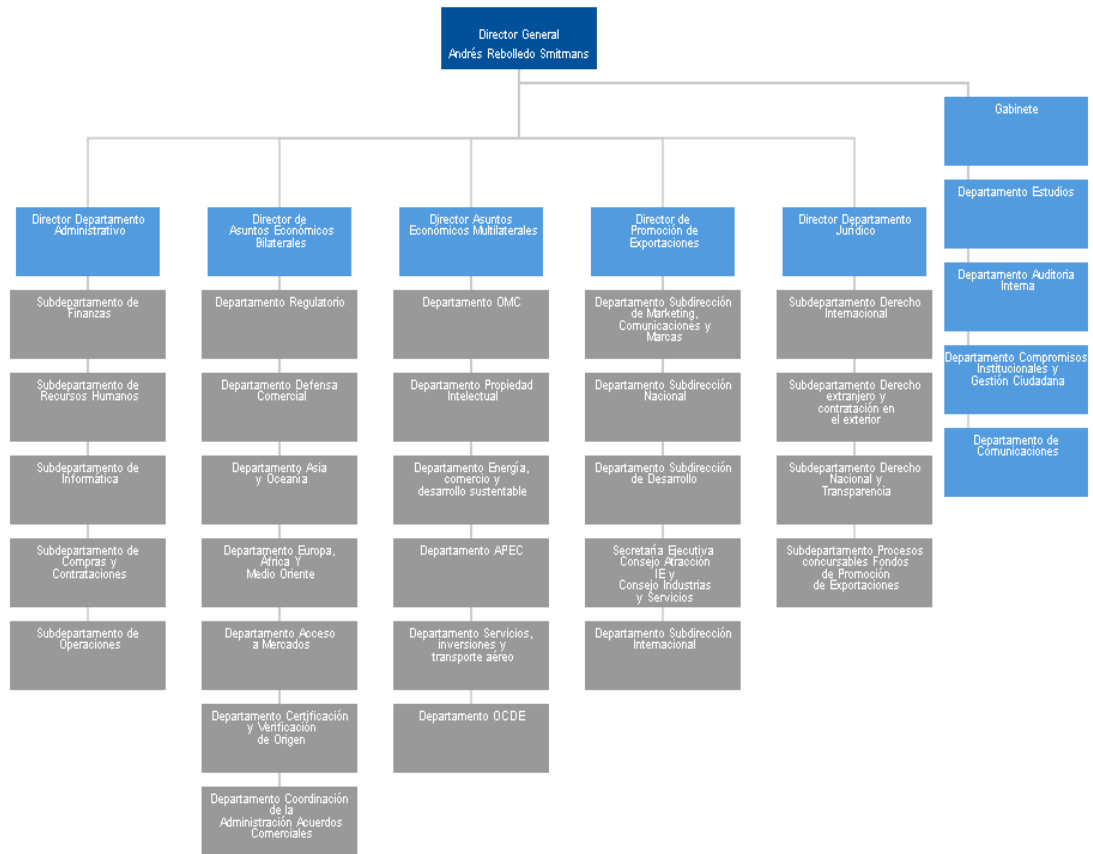
<sup>4</sup> Dirección general de relaciones económicas internacionales.

<sup>5</sup> S.R.A Servicio registro de actividades.

### **1.5.3 Evaluación de proyectos**

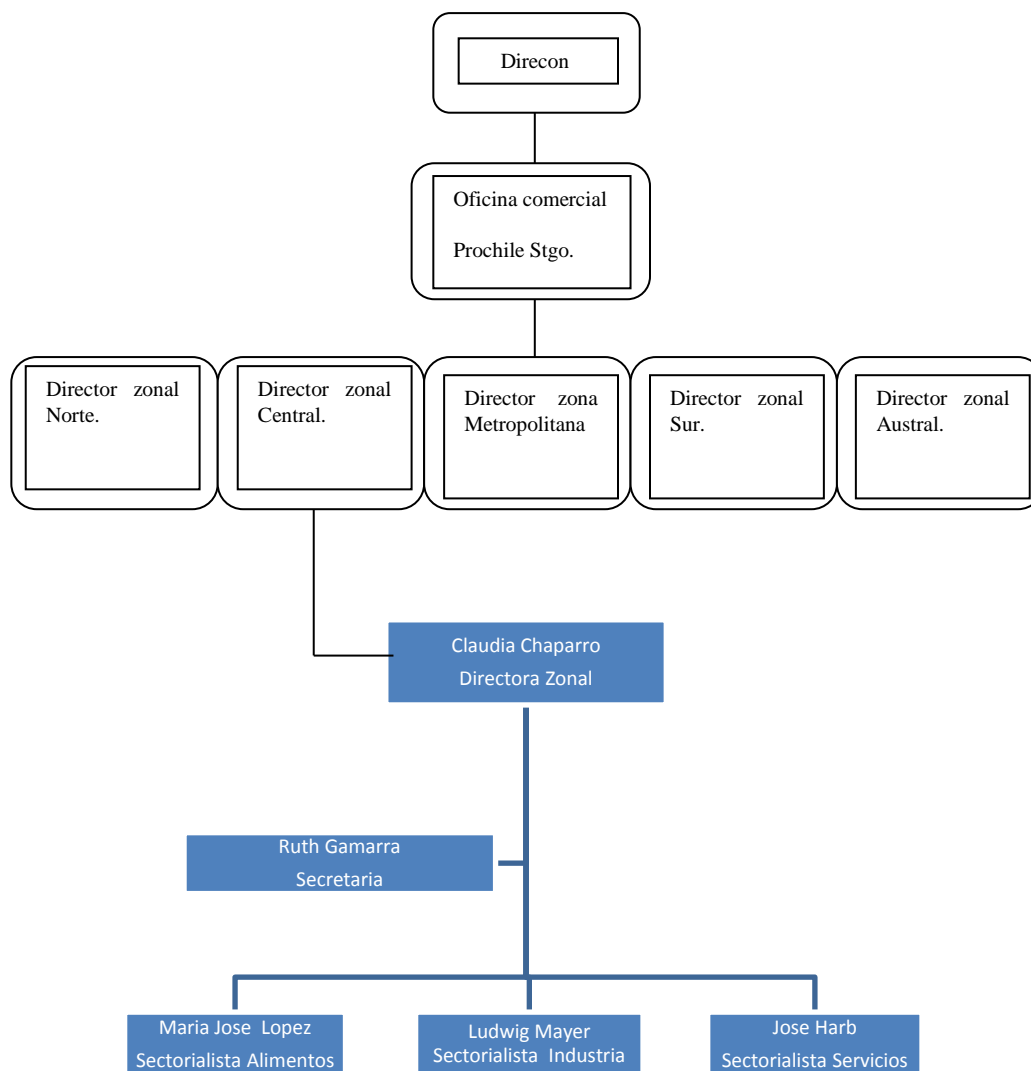
También presto asesoría en la evaluación de los proyectos postulantes, al proyecto de año silvopecuario 2012, tanto marcas sectoriales (por grupo o industria) como individuales. Las bases o pautas de evaluación eran emitidas directamente por el gobierno de turno a través de la dirección nacional económica.

## 1.6 Estructura organizacional nacional DIRECON<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Fuente: <http://www.direcon.gob.cl/organigrama/>

### 1.6.1 Estructura organizacional regional<sup>7</sup>



<sup>7</sup> Fuente: Elaboración propia

### **1.7 Razones que impulsan el tema a desarrollar**

Como ya se mencionó en la Introducción el alumno, por razones académicas y personales, decide optar por un tema ajeno a la práctica profesional desarrollada en Prochile, y se instruye en el sistema de salud pública, en particular del Hospital Carlos Van Buren en Valparaíso.

En lo estrictamente profesional, la práctica en Prochile fue muy enriquecedora, sin embargo el alumno considera que el poder colaborar en el hospital es una buena oportunidad para poder aprender y trabajar en conjunto con funcionarios que tienen vasta experiencia en la administración pública, a su vez, los profesionales que trabajan en el hospital Van Buren pueden aportar a la formación profesional, contribuyendo en aporte de conocimientos específicos en el área de finanzas.

Uno de los prismas del país que siempre ha estado bajo crítica y conflicto, que indudablemente marca y ha marcado la agenda económica y política, es el sistema de salud imperante en la actualidad. La transparentación de información a través de los años ha permitido en cierto grado entender algunas de las dimensiones de esta problemática que sostiene el servicio de salud. Más allá de ser un problema probablemente aparente y evidente al alumno le resulta interesante ver como se sostiene el sistema financiero interno del hospital a pesar de la complejidad de las actividades en el sentido de la falta de rigurosidad de las

operaciones y dejen, ya sea por inoperancia (falta de personal calificado) o por falta de recursos.

Por otro lado entender como un hospital maneja la deuda interna, como hace frente a sus obligaciones y como se financia, hace al alumno preguntarse si es posible desarrollar un plan de acción para estandarizar procesos y poder colaborar con el departamento de finanzas y contabilidad, o simplemente para darse cuenta que el pragmatismo no constituye parte de la propuesta dado el escenario actual y su estructura rectora.

## **CAPITULO 2: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS; SELECCIÓN DE PERSONAL; RATIOS FINANCIEROS.**

### **2.1 Historia de la organización a investigar<sup>8</sup>**

Los inicios de la historia del “Hospital Carlos Van Buren”, se remontan a una época quizás un poco alejada a la que vivimos actualmente, ya que pensar en el S. XVI, es pensar en tiempos de corsarios y piratas. Se llamaban Corsarios a aquellos marinos que realizaban sus aventuras marítimas autorizados por sus gobiernos. Mientras que los piratas realizaban las suyas por su propia cuenta.

En aquellos tiempos, las travesías de los barcos que zarpaban desde Europa; España, para ser más exactos, hacía el Continente Americano, duraba muchos meses debido a la sencillez de sus embarcaciones. Además de ser estas travesías tan largas, la tripulación frecuentemente se veía con problemas de enfermedades, epidemias y heridos dejados por los sucesivos ataques de los corsarios y piratas que por esos tiempos rondaban las costas de nuestros continentes. Como no existía un sistema rápido de comunicación a distancia y los medios de asistencia para los enfermos y heridos eran sumamente deficientes, la tripulación de los Barcos, a su regreso a España, era mucho menor que la que había partido.

---

<sup>8</sup> [www.hospitalcarlosvanburen.cl/](http://www.hospitalcarlosvanburen.cl/)

El Rey de España en esa época era Carlos III, quién consciente de lo que sufrían sus marinos en estas travesías hacia el Continente Americano, dictó lo que se llamaba una Real Cédula, algo así como un Decreto Supremo actual, en la que ordenaba la creación de un Hospital en Valparaíso, que era el punto donde con mayor frecuencia

llegaban sus embarcaciones. Esta Real Cédula la dictó el 14 de Agosto de 1768 y designaba como lugar para la construcción del Hospital la Quebrada de Elías, ubicada entre Cummings y Almirante Montt. Sólo 4 años más tarde, el 18 de noviembre de 1772 y bajo el gobierno de Don Antonio Gil y Gonzaga, se fundó el Hospital que se llamó “San Juan de Dios”, ubicado en los lugares del Almendral, dando así cumplimiento a la Real Cédula dictada por el Rey de España Carlos III.

#### Identificación de la organización

- ✚ Razón social: Servicio de Salud Valparaíso.
- ✚ Dirección comercial: Avenida Colon, Valparaíso.
- ✚ Teléfonos:+56-2364214.

## 2.2 Planteamiento del problema

Partiendo de lo general a lo específico, cabe señalar la importancia de la inversión estatal en los últimos veinte años en el sistema público de salud, sin duda ha permitido fortalecer la red y cobertura de atención primaria y hospitalaria de mediana y alta complejidad, construyendo consultorios, postas y hospitales, fortaleciendo centros de atención ambulatoria y dando comienzo a los centros de atención primaria (SAPU). También resalta el aumento de dotación de personal y el mejoramiento de los salarios del sector. Esto se tradujo en un incremento del gasto de las arcas fiscales en salud. En el 1990 el gasto público en salud representaba un dos por ciento del producto interno y un nueve por ciento del gasto público total, mientras que en el 2004 estos indicadores fueron de tres y doce respectivamente<sup>9</sup>. No obstante, a pesar de los avances logrados durante las pasadas dos décadas y la reforma implementada hace ya diez años, cabe decir que persisten importantes problemas referidos a la eficiencia en la gestión y ejecución administrativa y aprovechamiento eficiente de recursos.

Esto tiene repercusiones a nivel público administrativo. Centralización de funciones, ausencia de mecanismos de rendición de cuentas para los beneficiarios, uso de tarifas y precios distorsionados, falta de formación financiera, baja autonomía y restricciones en el uso de insumos y por último se suma la sensación de insatisfacción por parte de la ciudadanía.

---

<sup>9</sup> Fuente: Instituto nacional de estadísticas.

### **2.3 Justificación**

Las grandes organizaciones hoy en día se hacen más competitivas dentro de su rubro y cada vez se internalizan más estrategias con el fin de cumplir los objetivos propuestos por las mismas y asegurar el éxito competitivo.

La necesidad de plantear la evaluación de los procesos del área de administración incidirá en la optimización de los mismos, ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto descripción de cargos, definición de tareas y movimiento de personal, requeridos para el logro de objetivos del departamento, en beneficio del hospital y a su plan estratégico de negocios.

Por lo tanto, generará beneficios expresados en la optimización de los procesos del departamento, repercutirá en la calidad y productividad, junto con el departamento de recursos humanos mediante el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para hospitales públicos que presenten situaciones similares a las que aquí se plantea, sirviendo así como marco referencial.

## **2.4 Objetivos generales y específicos**

### **Objetivo general**

- ✓ Diseñar una propuesta para apoyar al sector administrativo del hospital, de manera de mejorar los indicadores de eficiencia y así poder reducir los costos de operación administrativos.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Identificar los principales procesos o actividades que resultan críticos en el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ Detectar las brechas entre lo planificado y lo ejecutado en dichas actividades y procesos, generando un manual de procedimientos y/o un manual de cargos.
- ✓ Proponer indicadores de control de gestión que permitan evaluar la propuesta.

Para el logro de los objetivos propuestos es necesario definir una serie de conceptos básicos que servirán como base para entender de manera más específica la propuesta próxima a realizarse.

## **2.5 Manual de procedimiento**

### **2.5.1 Concepto**

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Los manuales de procedimientos contienen información sobre la totalidad de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Se les conoce también con el nombre de manuales de operación y métodos de trabajo. Estos manuales son un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades.<sup>10</sup>

Resultan útiles porque permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Son considerados una de las herramientas más eficaces para la toma de decisiones ya que permiten que el aprendizaje sea más rápido y brindan información que requiere la acción humana en cada una de las áreas funcionales que conforman la institución, principalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar las actividades y esfuerzos de cada uno de aquellos, a quien se le haya encomendado una tarea o actividad.

---

<sup>10</sup> Ruseñas, Rubén Oscar, "Manual de Control Interno", Primera Edición, Argentina, Editorial Machi, año: 1999.

Es importante entender que estos manuales representan el flujo de datos a través de sistemas de tratamientos de información, que describen que operaciones y secuencia. Estos procesos ayudaran a la estandarización de los tiempos tanto de las actividades que agregan valor como las que no, además de disciplinar la formar de pensar y actuar del personal que llevará la ejecución a cargo.

### **2.5.2 Objetivos de los manuales de procedimientos**

El contar con un manual de procedimiento permite la reglamentación y la uniformidad de las actividades que se buscan integrar al manual mismo. “Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio por medio del cual se garantiza la disminución de errores”.<sup>11</sup>

Dentro los objetivos se encuentran los siguientes:

- ✚ Reducir el tiempo y esfuerzo en la ejecución de actividades de trabajo.
- ✚ Entregar información básica para planeación interna.
- ✚ Facilitar la tarea de reclutamiento y selección de personal.
- ✚ Servir como medio de integración para nuevos trabajadores y facilitar el proceso de inducción.
- ✚ Determinar el orden en que se realizan las labores.
- ✚ Eliminar operaciones y/o conjugándolas entre sí.
- ✚ Eliminar cuellos de botella.

---

<sup>11</sup> Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas, pág. 188,189.

### 2.5.3 Clasificación

Definido el concepto de manual de procedimiento y los objetivos de estos, es posible distinguir ciertos grupos de clasificaciones según la naturaleza de estos manuales.

Quiroga Leas señala que estos grupos se pueden establecer ya sea por su contenido, por su función específica o por área de aplicación<sup>12</sup>.

- ✚ Por su contenido: registros de historia de la organización, políticas o servicio al público.
- ✚ Por su función específica o área de actividad: ventas, producción, finanzas, personal y otras áreas funcionales.
- ✚ Por el área de aplicación: Macro administrativos en lo que respecta al sector público en su conjunto y micro administrativos, si contienen información de una sola institución.

Si bien la clasificación de Quiroga, no difiere mucho de otros autores, hay que destacar que para fines de esta investigación, el modelo y definición que el autor propone, se adecua al tipo de investigación de campo que se pretende realizar.

El modelo a utilizar una vez seleccionada la clasificación del manual y como se menciono en el párrafo anterior, será el del autor ya mencionado y que pasara a definirse en términos de estructura en la siguiente fase.

---

<sup>12</sup> Quiroga Leas, Gustavo "Organización y métodos en la administración pública", Segunda Edición, México, Edit. Trillas, año: 1988

#### **2.5.4 Estructura**

De acuerdo con Quiroga Leas la estructura del manual de procedimiento comprende las siguientes etapas:

- 1) Planeación de estudio: El primer paso en la planeación del estudio será definir la naturaleza del problema. Esto permitirá fijar los cimientos para determinar el o los objetivos de la propuesta y para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para la decisión de formulación.
- 2) Investigación de la situación actual: Cubre la finalidad de obtener una visión del procedimiento y como se desarrolla en la actualidad.
- 3) Análisis y crítica de la información: Una vez terminada la fase de investigación se procederá a la fase de análisis y diagnóstico.
- 4) Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos: Una vez efectuado el análisis, el analista ya tiene un conocimiento completo de todas las operaciones que se realicen en los procedimientos que integran el sistema de estudio, a partir de ese momento está en condiciones de sugerir las modificaciones que hicieran necesarias.
- 5) Representación del procedimiento: Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a graficarlos y/o redactarlos.
- 6) Diagramación para el manual de procedimientos: Lo constituye el llamado diagrama de procedimientos el cual representa en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas.

El autor también señala que para llevar a cabo la última fase de elaboración de un manual de procedimiento es necesario tener un diagrama de flujo, lo cual lo define así “Un diagrama de flujo representa en forma grafica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado recorrido de las figuras, formas o materiales, muestran las unidades orgánicas o los puestos que intervienen para cada actividad descrita y pueden indicar, además, los tipos de instrumentos o medios que se utilicen en cada caso”<sup>13</sup>.

Se aceptan determinados símbolos que tienen un significado tal y cuya utilización se aplican ciertas reglas. Los símbolos que generalmente se usan en los diagramas de flujo son de dos tipos:

- ✚ Símbolos abstractos: Se tratan generalmente de figuras geométricas a las que se le atribuye un significado.

Se utiliza la simbología ASME para representar flujos materiales o personas, y la simbología ANSI para representar flujos de información.

- ✚ Símbolos figurativos: Se trata de fotografías, dibujos o caricaturas que representan cierta actividad que es ejecuta o experimenta un individuo, maquinas, material o algún documento.

Esta estructura pretende una orientación lógica de pasos a con tendencia a conocer y resolver los problemas al interior de una organización, empezando con una cuidadosa

---

<sup>13</sup> “Organización y métodos en la administración pública” pág. 227

identificación y definición del problema, avanzando sistémicamente hasta llegar a una alternativa de salida del conflicto mediante la documentación e implementación de los manuales de procedimiento.

## **2.6 Selección de personal**

### **2.6.1 Perfil de cargo**

Una vez superada la primera fase de la propuesta a realizar, ya se está en condiciones de unificar la secuencia de pasos lógicos para realizar una labor y la necesidad y requerimiento que esta sucesión de pasos requiere para ser ejecutada de forma correcta y efectiva.

La selección de personal idóneo se hace indispensable para llevar a cabo con éxito la ejecución de los manuales de procedimientos, es por ello que la definición de un perfil de cargo tiene que adherirse a similitud de lo que se requiere para llevar satisfactoriamente las secuencias.

El perfil del cargo no es más que la definición del cargo, que incluye la relación de actividades que desarrollaría una persona al ocuparlo.

Se debe partir el proceso de creación de cualquier cargo estableciendo una lista de actividades que el potencial trabajador debiera realizar. Esta relación de actividades se le dará un orden de importancia en la redacción, yendo de las actividades más

relevantes, que seguramente dieron origen al puesto de trabajo, hasta las más sencillas y repetitivas en el diario que hacer dentro de la organización.

### **2.6.2 Perfil del candidato y Requisitos para ejercer el cargo**

Una vez redactadas las funciones que tendría que desempeñar el titular del cargo que se creara, será el momento establecer los requisitos que exigen el mejor desarrollo y ejecución de las actividades, en lo académico y en lo que respecta a experiencias laborales anteriores.

Se busca relacionar las funciones y/o actividades que de adelantar potencial trabajador, con los conocimientos, la experiencia y condiciones físicas necesarias.

La descripción de cargos está conformada por tres eslabones que tienen diferente utilidad práctica, pero que en toda circunstancia deben su origen a la descripción de cargos. Esta descripción está constituida por:

- Descripción de tareas: Esto consiste en un levantamiento del puesto o cargo en respuesta; a que hace, como y porque lo hace. Esto constituye una herramienta fundamental dado que permite la ejecución de actividades con las mínimas instrucciones.

- ✚ Especificación de cargo: Este documento de uso restringido a la gerencia, permite especificar los mínimos requisitos para desempeñarse en un cargo dado, lo que incluye todos los aspectos relevantes para tal fin. Este es el documento que se requiere para evaluar cargos y dar inicio a estudios de remuneración, valoración de desempeño entre otros.
  
- ✚ Perfil del cargo: Es una síntesis de las funciones y dependencias jerárquicas del puesto o cargo, el nivel de responsabilidad y ámbito de aplicación del trabajo. La utilidad de este documento se limita a la selección de personal y procesos de reclutamiento. Se utiliza para la discriminación de currilums, elaborar pruebas de destreza u orientar una evaluación psicológica etc.

Algunos de los aspectos a considerar en la elaboración de un perfil de cargo son:

a) **Propósito del puesto en general:**

Es una síntesis de la responsabilidad general del puesto de trabajo.

b) **Principales responsabilidades del puesto.**

Aquí es importante enunciar las diferentes responsabilidades del puesto (no actividades) de forma específica.

c) **Relaciones del puesto con otras áreas**

Este punto debe describir las relaciones más importantes del puesto, desde una perspectiva del puesto de trabajo y su interrelación con las demás áreas funcionales dependiendo del giro de organización.

#### d) **Área de conocimiento**

Es importante especificar claramente los conocimientos generales y específicos requeridos para desarrollo de las funciones. En muchos casos, dependiendo del puesto, es recomendable especificar el nivel de conocimiento requerido, si es solo a nivel de comprensión, de aplicación y/o evaluación.

#### e) **Experiencia Laboral**

Se indica los puestos o áreas donde es recomendable que el candidato hubiese trabajado antes. Se puede incluir también el nivel jerárquico que sería recomendable que el candidato hubiese tenido.

### **2.6.3 Fases de la Selección de personal**

Idalberto Chavienato<sup>14</sup> aduce que la composición de la estructura de la selección de personal es descrita de la siguiente manera:

- ✚ La primera fase para el reclutamiento de personal es la necesidad de conseguir a una persona acorde para un cargo nuevo o viejo. Cuando existe este afán por conseguir a un individuo responsable para esto se debe abrir unas convocatorias internas dentro de la empresa o externas, se busca en el mercado de personas que buscan trabajo. Para comunicar que se tiene una vacante para ese puesto se pueden usar varios métodos de reclutamiento como los son las paginas asociadas a la búsqueda de empleo. Es importante

---

<sup>14</sup> “Administración de recursos humanos”. Quinta edición – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill.

llenarlo ya que es indispensable para el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

- ✚ La segunda fase del proceso de selección es crear y definir el perfil que se requiere, en esta fase se debe concretar las características generales y específicas que debe tener en el cargo, dentro de los criterios que debe tener en el perfil se encuentran su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función esencial o principal, así como la determinación de las habilidades o características personales que deberán exigirse a quien lo haga. Durante todo el proceso de selección los encargados de seleccionar a esta persona deben guiarse para poder encontrar al candidato que más se asemeje al perfil del puesto deseado.
- ✚ La tercera fase para la selección de personal es recibir la información de cada postulante y hoja de vida. En esta etapa se puede conocer profesionalmente las Actividades que ha desarrollado la persona, junto con las referencias personales y profesionales.
- ✚ La cuarta fase es la etapa de entrevista individual o grupal.
- ✚ La quinta fase para el proceso de selección de personal es la constatación de datos y referencias. Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el postulante recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran una gran suspicacia con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta dudosa o discutible.
- ✚ La sexta fase de la selección de personal requerido son los resultados y retroalimentación del proceso, El resultado final del proceso de selección se

traduce en el nuevo trabajador contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cautelosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada e idónea, lo más probable es que el nuevo trabajador sea ideal para el puesto y lo desempeñe productiva y efectivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma correcta.

De esta manera finaliza la segunda parte de la propuesta a diseñar, ya con el diseño de manual de actividades y la de selección de personal a través del requerimiento que se origina en manual mismo para el cumplimiento de sus procesos por medio de un perfil de cargo para un eventual trabajador.

## **2.7 Indicadores de Gestión y Ratios financieros.**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura o administración.

Estos sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular<sup>15</sup>.

Los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- ✚ Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- ✚ Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
- ✚ Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
- ✚ Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.

---

<sup>15</sup> ARMJO, Marianela. Planificación estratégica e indicadores de desempeño. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Santiago de Chile. Junio de 2011. p. 26.

- ✚ Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.

En definitiva existen tres tipos indicadores de gestión los que se clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos). Entiendo lo anterior es posible comprender de manera más clara la elaboración de ratios financieros en la propuesta a diseñarse.

### **2.7.1 Ratios Financieros**

Antes de definir el concepto de ratio financiero será indispensable por partir definiendo la naturaleza de éste, vale decir que esta razón financiera es primariamente un indicador de gestión.

Los ratios financieros también llamados indicadores financieros o razones financieras, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre dos o más datos entre sí, permite analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a los niveles óptimos definidos para ella<sup>16</sup>.

Resultan muy útiles tanto para el análisis de la organización y su relación con el entorno, viendo como varía un ratio a lo largo del tiempo en la organización y comparándolo con las previsiones hechas o analizando sus valores respecto a unos

---

<sup>16</sup> Indicadores Financieros. Ulrich Wiehle, Michael Diegelmann, Henryk Deter, pág. 240.

resultados ideales establecidos, como para el análisis interno, mitigando aspectos de la organización en comparación con las otras de un mismo sector o con los de la competencia.

El principal insumo para la elaboración de indicadores financieros, son los estados financieros los cuales se configuran y constituyen en un elemento fundamental ya que son “el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros económicos de una organización”<sup>17</sup>.

### **2.7.2 Uso de ratios financieros**

El autor Van Ourtis T, propone una clasificación de los ratios financieros a través de Intentar primero conformar una idea global del análisis financiero mediante ratios. Para esto, trata de explicar cómo deben ser usados los ratios, con el objetivo de definir las principales características de una empresa o institución, las cuales resume en tres variables relevantes que afectan a la situación financiera y son: la Rentabilidad, la solvencia y el funcionamiento de gestión.

Garcia Covarsi y Cols establecen que el análisis financiero se entiende como un proceso de juicio crítico cuyo objetivo es la formulación de una opinión sobre la situación a futuro de la organización, por ello en una primera instancia tiene una finalidad predictiva. También señala que toma como base la información financiera que se constituye como el objeto material del análisis, en donde, como instrumento

---

<sup>17</sup> (Decreto 2649/93, Art. 19)

tradicional se usa el ratio que puede emplearse aplicando técnicas de análisis horizontal. Esto implica cálculos e interpretación de porcentaje, tasas, tendencias indicadores y uso de estados financieros de propósito general y de propósito específico, con ello se benefician las diferentes áreas de interés como dueños, inversionistas, administradores, acreedores y el estado en desmedro de su propia toma de decisiones.

“El establecimiento de objetivos forma parte de la tarea de los directivos de las compañías, quienes incluyen en sus previsiones ratios financieros deseables para ser comparados con los resultados reales de los mismos y así controlar sus operaciones y sus resultado”<sup>18</sup>.

El objetivo de la utilización de ratios financieros cuando se analiza información financiera es poder homogeneizar la información de modo que puedan realizarse comparaciones entre ratios de empresas distintas o de la misma en diferentes líneas de tiempo.

De igual manera el uso de estos ratios financieros se han complementado con otras herramientas de análisis como el análisis vertical, el cual ha facilitado el desarrollo de índices de estructura a partir de una cifra base.

---

<sup>18</sup> Gallizo Larraz, Salvador Figueras. Revista española de financiación y contabilidad, Pág. 103.

### 2.7.3 Características

Una de las cosas a tener en cuenta en la elaboración de estos ratios es tener en consideración algunos elementos que se describirán a continuación:

- ✚ El entorno. La empresa u organización puede verse afectada por factores de mercado, de competencia, factores climáticos y otros.
- ✚ La veracidad de la información contable.
- ✚ El periodo a analizar, que sea representativo del normal funcionamiento de la organización.
- ✚ Que la clasificación de las cuentas del balance general sea acorde con los criterios con que se va a analizar.
- ✚ El comportamiento del patrimonio para ver si se recapitalizan las utilidades.
- ✚ En el estado de resultados, que los gastos y costos estén registrados en el grupo que corresponda.
- ✚ Asegurarse que el resultado de las razones financieras sean bien interpretados, acorde con las necesidades de la organización y con las características de las cuentas que la conforman.

- ✚ Con todo lo anterior, emitir un diagnóstico confiable de la situación financiera interna.
- ✚ Prepararse para la planeación financiera como punto de partida de ese diagnóstico financiero.

Lo que el autor Nicolás Correa plantea, permite inferir que los indicadores deben ser contextualizados en un entorno macro, con el fin de entender sus posibles variaciones y tendencias. Por lo tanto, si el analista no tiene una visión holística de la empresa; la interpretación de los resultados de las razones financieras no estará ajustada a las características propias de la organización, lo cual afectará la planeación financiera como punto de partida del diagnóstico financiero. Además se evidencia la vulnerabilidad que los indicadores financieros presentan, al ser obtenidos desde la misma contabilidad, la cual, si no es veraz y representativa de la empresa, afectará los resultados generados por los ratios.

#### **2.7.4 Clasificación de ratios financieros<sup>19</sup>.**

##### **Ratios de liquidez**

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Los ratios de liquidez comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad es capaz de generar tesorería, o lo que es lo mismo, convertir sus activos en liquidez a través de su ciclo de explotación

##### **Ratios de endeudamiento**

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

##### **Ratios de rentabilidad**

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

##### **Ratios de cobertura**

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

---

<sup>19</sup> Van Horne, James C. 1995. Administración Financiera. Décima Edición. Editorial Prentice Hall.

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la organización , aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores.

## **2.8 Limitaciones**

Las limitaciones de la investigación están dadas por su naturaleza misma. Él obviar antecedentes o descuidar la meticulosidad del registro de información al momento de recolección de ésta, pueden no representar la realidad misma. El otro alcance se produce a nivel de contratación de profesionales, si bien la confección del perfil de cargo requerido puede satisfactoria y elegir a la persona idónea para el puesto, sin embargo esta selección de personal no incluye análisis psicológico del prospecto, lo que se puede traducir a un profesional que si cumpla con los requerimientos pero que puede entorpecer el ambiente laboral, infectando el clima organizacional del departamento disminuyendo potencialmente la productividad de los demás.

A nivel de control financiero las limitaciones son las siguientes:

- Disfunciones : Errores de juicio

- Omisión de controles por parte de dirección: Encubrir situaciones no deseadas o realizar u ocultar actos fraudulentos. No confundir con la intervención (actos de la dirección con finalidades legítimas pero fuera de las políticas establecidas) utilizada para enfrentar acontecimientos puntuales.

## **CAPITULO 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Diagnóstico y análisis**

El alumno lleva a cabo una fase de diagnóstico, donde identifica los principales aspectos al interior de la organización, como los del entorno remoto (Análisis FODA). También se incluye análisis del atractivo del sector médico hospitalario a sólo a modo reflejar la posición general del Hospital Van Buren respecto de sus posibilidades reales de alinearse al objetivo general y el cumplimiento de éste.

Se tomo contacto con Víctor Cárdenas y Claudio León, funcionarios del hospital Van Buren, ubicados en el tercer piso del edificio otorrino, sector “Finanzas, sueldos, contabilidad y personal” subida el Litre, Valparaíso, donde se llevaron a cabo varias entrevistas con el objeto de explicar la operatividad, tareas y procesos que son llevados a cabo dentro del sector administrativo.

El objeto del diagnostico y análisis es poder plasmar la problemática que aqueja tanto a la red hospitalaria nacional, como al hospital en cuestión.

Del análisis interno como externo se obtuvieron las siguientes conclusiones:

### 3.1.1 Análisis atractivo de la industria: Cinco fuerzas de Michael Porter<sup>20</sup>

Tabla N° 1 – “Perfil del atractivo de la industria”<sup>21</sup>

	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
<i>Barreras de entrada</i>			<b>X</b>
<i>Barreras de salida</i>			<b>X</b>
<i>Productos sustitutos</i>	<b>X</b>		
<i>Rivalidad de los competidores</i>		<b>X</b>	
<i>Poder de los clientes</i>	<b>X</b>		
<i>Poder de los proveedores</i>			<b>X</b>

Las fuerzas de Porter se utilizan como un modelo de gestión que permite confeccionar un análisis externo de la organización, por medio del estudio de la industria o sector a la que pertenece (hospitalario en este caso).

El clasificar estas fuerzas de esta forma, posibilita lograr una mejor visión y análisis del entorno de organización de la industria a la cual pertenece el hospital, y de esta

<sup>20</sup> Véase anexo.

<sup>21</sup> Fuente: Elaboración Propia.

manera, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que den cabida al aprovechamiento de oportunidades y hacer frente a las amenazas.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente (ya sea sector público o privado), el modelo de Porter permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

El enfoque que se le da al modelo de las fuerzas de Porter, como objeto de análisis, está fuerte y principalmente orientado al sector privado. Si bien el objeto de estudio no es el caso de lo anterior, es importante señalar que de acuerdo al objetivo general que se plantea en la investigación, es de importancia capital conocer el escenario general en el cual está ubicado actualmente el hospital. Esto da pauta a al diagnóstico interno a realizarse, partiendo de lo general (entorno circunstancial) a lo específico (departamento de contabilidad y finanzas).

Una vez que se realiza la evaluación del entorno remoto, vale decir la detección de amenazas y oportunidades es posible evidenciar y afrontar de forma clara el objetivo de la propuesta a realizarse, a partir de los antecedentes generales de la causa.

Teniendo ya fijado un marco referencial general de la situación contractual, es posible adentrarnos al interior del departamento a investigar, denotando cuales son las fortalezas internas y por sobre todo cuales son las debilidades, siendo ésta última la base constitutiva para la elaboración de la propuesta a realizarse.

En definitiva, en una primera instancia se busca partir de lo general a lo particular, y si la propuesta es viable y resulta satisfactoria su posible ejecución, se podrá desarrollar de lo específico (departamento finanzas y contabilidad) a una estrategia integral para la totalidad del hospital.

A continuación se describe el desglose de lo expresado con anterioridad, indicando y explicando cada uno de los elementos que forman parte del análisis FODA.

### **3.1.2 Análisis FODA**

¿Qué es el análisis FODA?

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o

reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa u organización que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es un análisis de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En términos del proceso de administración de empresas y organizaciones en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las

amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

El objetivo del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas<sup>22</sup>.

De acuerdo al análisis del atractivo de la industria se obtuvieron las siguientes conclusiones en función para análisis FODA.

### **Debilidades**

- ✚ Inducción inexistente.
- ✚ Inexistencia de retroalimentación de procesos de área.
- ✚ Falta de procesos y funciones definidos.

Según lo identificado en el análisis hay una serie de aspectos que si bien se despliegan un tanto del poder de los clientes (prerrogativas de pago), denotan y son más bien el reflejo de las debilidades que presenta el departamento de contabilidad y finanzas del hospital.

Principalmente esto se debe a la falta de personal calificado que desempeñe las funciones y realice los procesos de acuerdo a una pauta definida, en adición tampoco

---

<sup>22</sup> Fuente: <http://www.matrizfoda.com/> pág. 1

existe un proceso de inducción a los nuevos profesionales que se integran a las diferentes áreas del departamento. Como no existe un manual de acción, mucho menos existe un proceso de retroalimentación ni listas de control que supervisen las labores que deben desempeñarse al interior del departamento.

### **Fortalezas**

- ✚ Personal profesional.
- ✚ Nuevo equipo de trabajo.
- ✚ Seminarios y capacitaciones.

La reciente actualización de la planilla de trabajadores del sector de comercialización, facturación, recaudación, y cobranza, ha generado un buen elemento interno a la hora de hacer frente a nuevos desafíos. Los nuevos profesionales son muy activos por el cumplimiento de sus funciones, al ser un equipo nuevo, conformado por profesionales que se ven muy entusiasmados y con voluntad y conciencia por la posible nueva reestructuración del departamento en general, también es destacado el trabajo en equipo a pesar del corto plazo que llevan trabajando y los todos problemas administrativos existentes ya mencionados.

Los aportes estatales no solo se traducen en valores monetarios de aporte directo al hospital público Van Buren, también contemplan capacitaciones y seminarios, tanto para el desarrollo de profesionales médicos como administrativos. Esto es una buena herramienta para el desempeño y consolidación de competencias profesionales.

## Oportunidades

- ✚ Trabajo en red.
- ✚ Incorporación de nuevo personal, tanto para áreas funcionales del departamento, como personal médico al hospital

Una de las oportunidades es el aumento de los profesionales en el área de la salud y de la administración. Los especialistas en el área de la salud permiten brindar atención y servicio médico de forma más variada de acuerdo a las exigencias del desarrollo médico hoy en día. Los profesionales del área de la administración proveen de conocimientos actualizados, traen nuevas capacidades y habilidades para el mejoramiento continuo de los procesos actuales.

El trabajo en red refiere todos los hospitales públicos deben presentar el mismo servicio, nivel y calidad, vale decir que los hospitales trabajan conectados unos con otros, por lo que si un paciente no puede ser atendido en el hospital ingresado ya sea por los diversos motivos, será derivado a otra unidad hospitalaria. También el trabajo en red alude a las áreas funcionales del departamento, ya que se tienen y deben relacionar entre sí para finalizar la cadena de procesos con éxito, desde que se factura hasta que se produce el proceso de pago al final del ciclo administrativo, a través de cobranzas y recaudación.

La incorporación de nuevo personal en conjunto con el trabajo en red, facilitan el proceso de mejorar las debilidades del departamento.

## **Amenazas**

- 🚦 Nuevas legislaciones.
- 🚦 Poder de los usuarios.

El factor común entre estas amenazas es que todas provienen de un cambio y mejora legislativa. El gobierno es en busca de brindar un servicio más completo, de mejor calidad y transparente. El órgano encargado de estas mejoras es el Ministerio de Salud (MINSAL), el que busca contribuir a elevar el nivel de salud dentro de la población; desarrollar los sistemas de salud, centrado en las personas y reforzar la gestión de la red nacional de atención médica.

Todo esto se genera para acoger oportunamente las necesidades de las personas, familias y comunidades, con la obligación de rendir cuentas a la ciudadanía y promover en ejercicio la participación de sus deberes y derechos.

El poder de los usuarios del sistema hospitalidad pública, se ha convertido en el foco de amenaza más importante para este estudio, si bien es una amenaza latente, también refleja la precariedad en los procesos administrativos del departamento de finanzas y contabilidad, considerando no sólo su alcance a nivel de cobranzas, (cuentas incobrables) si no también su efecto en cada una de las áreas del departamento.

Información falsa tanto como la incobrabilidad de cuentas no pagas de los usuarios estancan las áreas funcionales de proceso. En una primera instancia, facturación registra antecedentes falsos y finalmente, cerrando el ciclo cobranzas y recaudación que con información no correspondiente o correspondiente, tiene que dar lugar a los cobros, siendo estos no efectuados por los usuarios. Esto se traduce en horas de trabajo adicional, falta de credibilidad y motivación por personal respecto de los procesos y procedimiento no establecidos para evitar este tipo de alcances (problemas de comercialización que también tiene como función controlar y supervisar las demás áreas).

En definitiva todos los inconvenientes se traducen en un mayor costo administrativo, horas de trabajo adicionales, acumulación de tareas y desinterés para el departamento por falta de demarcación, falta de control de procesos no contribuyendo a los objetivos actuales del hospital tanto como el objetivo general de la propuesta (ineficiencia en la gestión administrativa).

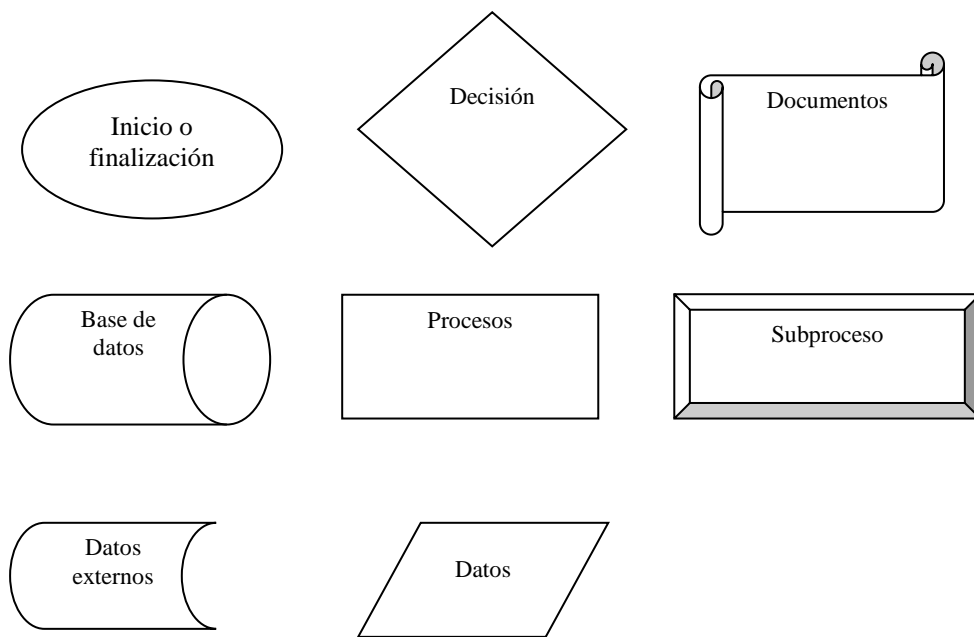
Parte de las problemáticas son las deficiencias que se tienen en la actualidad, sin embargo se pueden minimizar y considerar como organización para que estas tomen funcionalidad como fortalezas y actúen a favor de la organización, mediante la diagramación y confección del manual de procedimiento y sus fases posteriores.

Es a estas debilidades y amenazas que se enfoca la propuesta, en complemento con las descripciones de cargo y la fase final de control de propuesta.

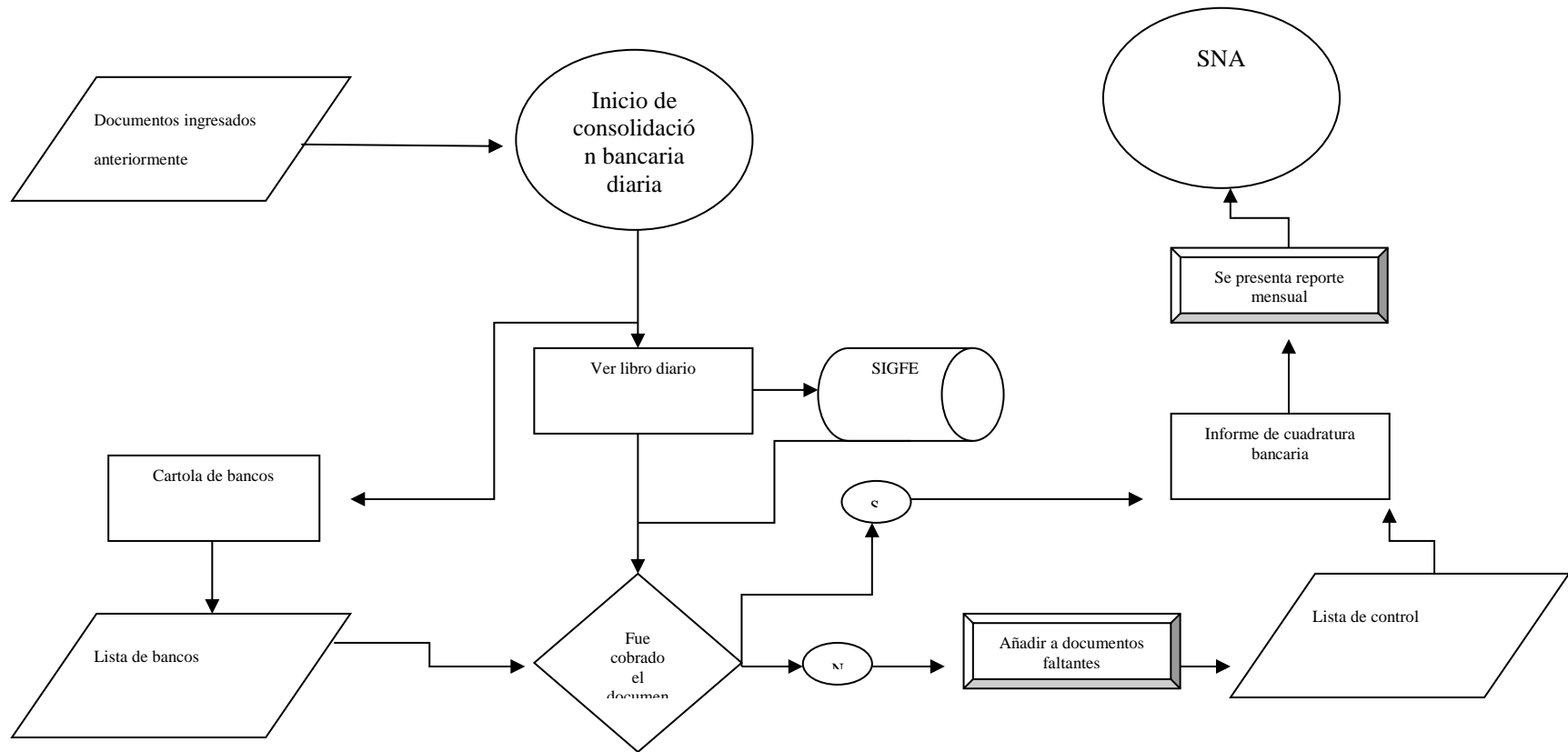
### 3.2 Diagramación de procesos

En ésta etapa donde se pondrá al descubierto las labores y/o procedimientos de las distintas aéreas. Las contempladas dentro de la investigación a analizar son: facturación, recaudación comercialización y cobranzas.

A continuación se dará a conocer la nomenclatura a modo de transparentar claramente la actividades llevadas.



### 3.2.1 Figura de comercialización N° 1<sup>23</sup>



<sup>23</sup> Fuente: Elaboración propia

### **3.2.1.1 Observaciones proceso de comercialización**

El encargado del departamento tiene por función controlar y dirigir las actividades que se realizan en las sub áreas de, facturación, recaudación y cobranza, de manera que operen y se apoyen entre sí. El encargado debe elaborar un informe mensual que se presenta al Ministerio de Salud como parte del control de proceso de actividades.

#### *Consolidación bancaria*

El personal del sub área de comercialización posee un listado de los movimientos bancarios que fueron desarrollados en el período anterior, entregado por el sitio del Banco Estado, (entiéndase periodo anterior como diario y/o semanal) para así ser comparados con el sistema SIGFE<sup>24</sup>, como modo de control de la cuadratura de transacciones, ya sea si el monto es efectivamente cobrado o no, manteniendo una lista adjunta de las falencias cometidas en dicho proceso que posteriormente se da a conocer al MINSAL<sup>25</sup>.

### **3.2.1.2 Consideraciones**

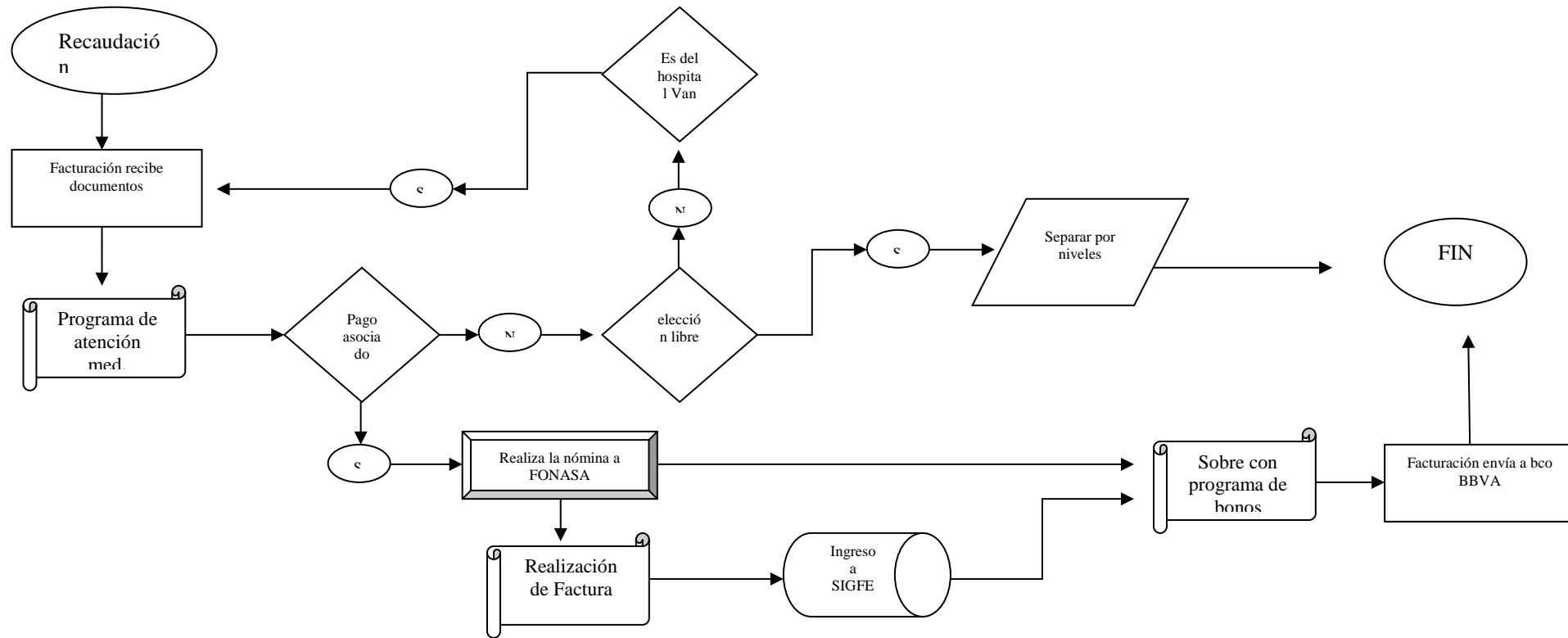
Hay que destacar que las listas de control ayudan a mantener la claridad de los procesos dentro de las sub áreas y son una importante fuente de nuevas estructuras políticas de control de cuentas que pueden ayudar a la administración actual del sistema.

---

<sup>24</sup> Véase anexos

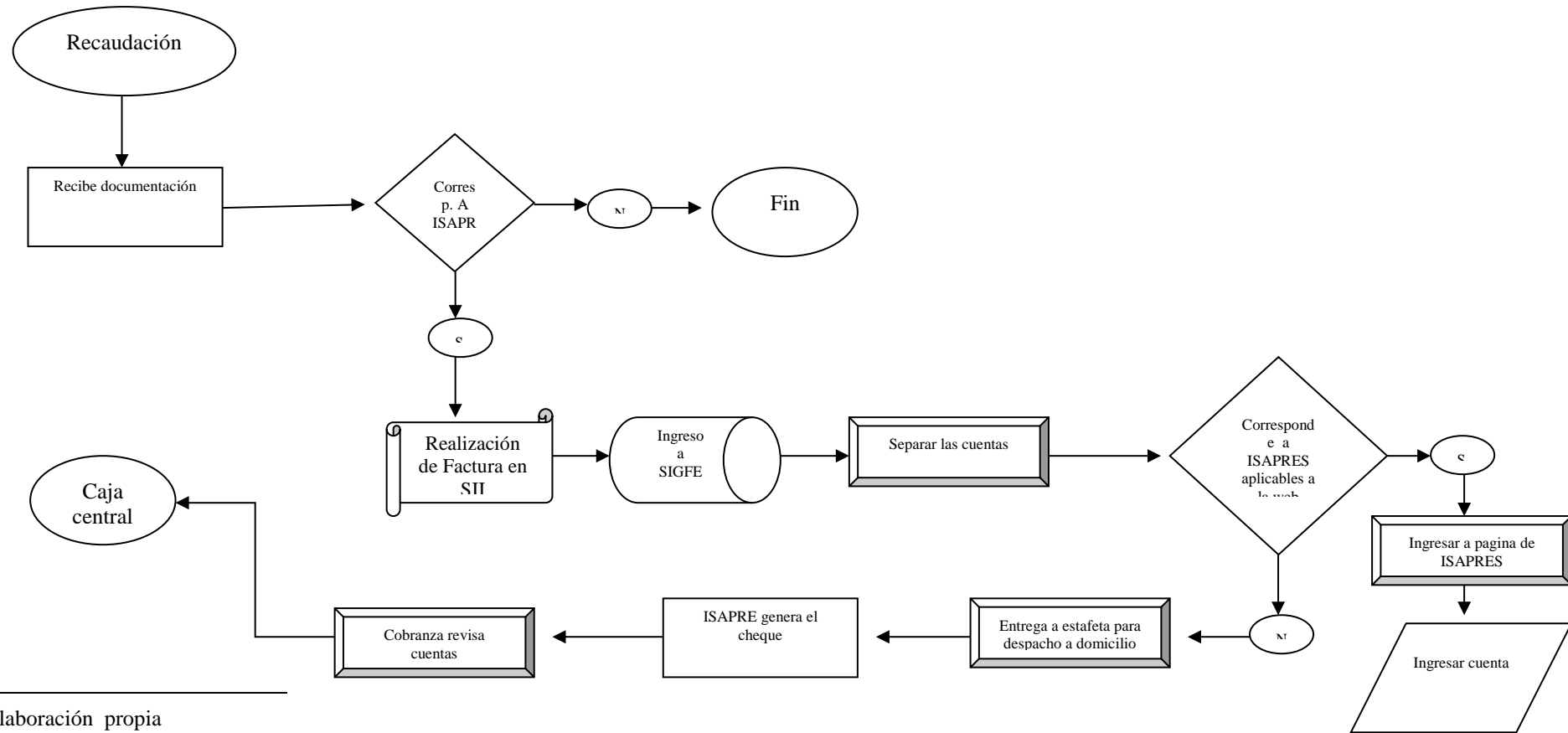
<sup>25</sup> Ministerio de Salud

### 3.2.2 Figura de facturación N°2<sup>26</sup>



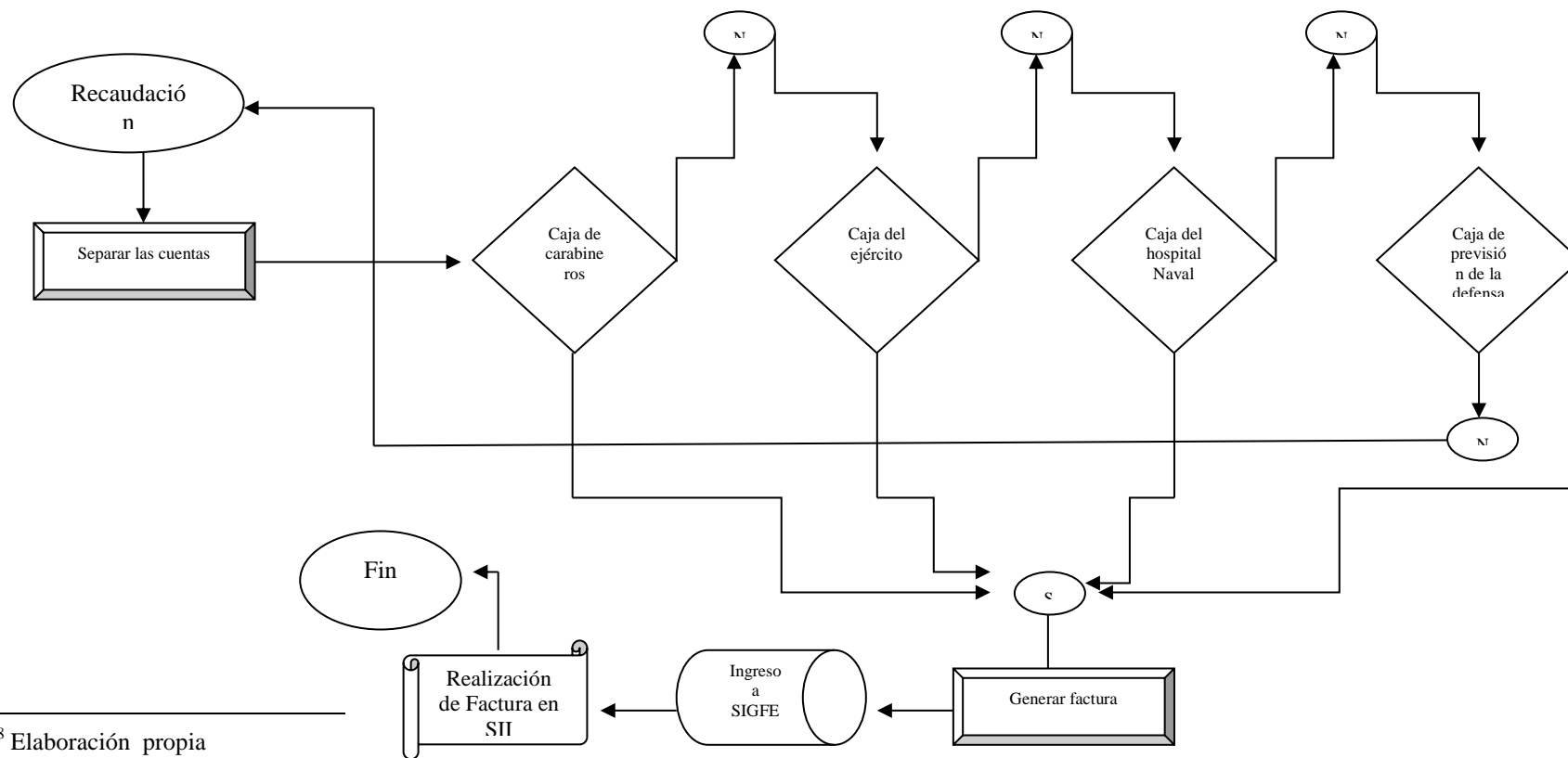
<sup>26</sup> Elaboración propia

### 3.2.3 Figura de facturación N°3<sup>27</sup>



<sup>27</sup> Elaboración propia

3.2.4 Figura de facturación N°4<sup>28</sup>



<sup>28</sup> Elaboración propia

### **3.2.4.1 Observaciones del proceso de facturación**

El encargado de la sub área debe administrar la documentación recibida por ingresos propios y es aquí donde se procede a la generación de la boleta electrónica a través de Servicios Impuestos Internos (SII)<sup>29</sup>. Es aquí también donde se separan los planes de atención médica para los cálculos respectivos, documentos adjuntos para su posterior realización de registros de nomina de FONASA el cual es enviado a la institución a través del banco afiliado.

Además se deben separar los documentos por niveles de atención, vale decir nivel 1,2 y 3 (profesionales, entidades públicas y privadas) dependiendo del grado de prestación que se tiene.

Otra de las actividades a realizar es la facturación del plan de atención médica correspondientes a las ISAPRES, en esta instancia el personal debe segmentar las entidades que efectivamente son aplicables a facturas electrónicas y a las que no, también se hace un filtro quien va con un despacho a domicilio en un plazo no mayor a 30 días con el monto correspondido al plan de atención del cliente.

Por último, la atención de cuentas vía convenios también es filtrada, donde la cuenta de carabineros incluye entidades de policía de investigaciones, gendarmería, fuerza aérea, con su respectivo plan de atención. Por otro lado se encuentran las cuentas del hospital naval, prevención de defensa y ejercito las cuales deben ser enviadas vía secretaria a sus departamentos.

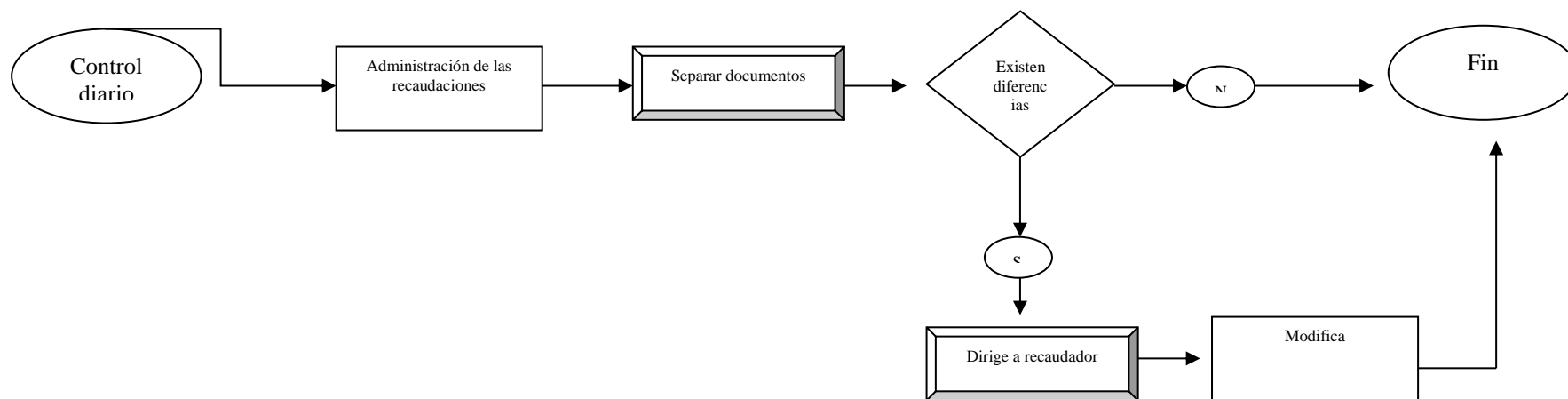
---

<sup>29</sup> Servicio Impuestos Internos

#### **3.2.4.2 Consideraciones**

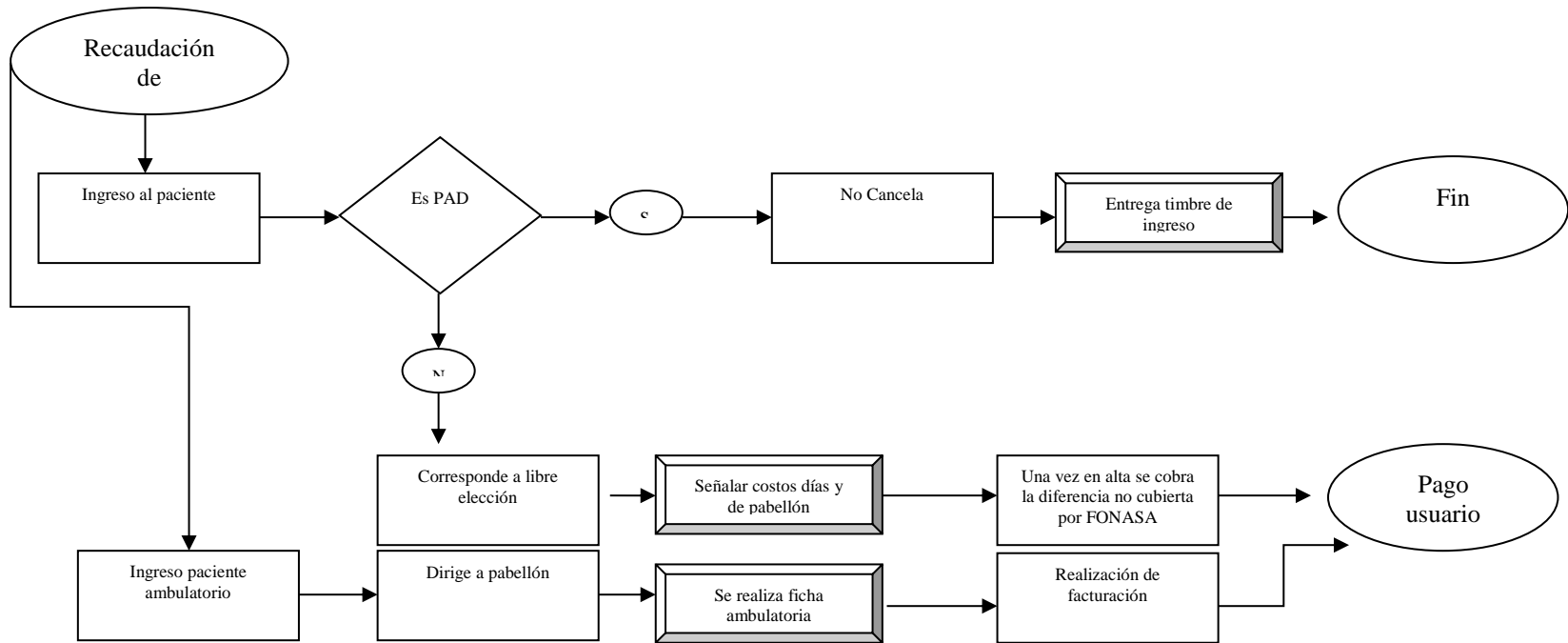
El control se hace sumamente importante en el eslabón de facturación, ya que se encuentra muy relacionado a la sub área de recaudación, por lo tanto se espera que la realización de la factura sea oportuna y coordinada. Se debe mantener un control efectivo de las fallas y/o logros de objetivos, para generar un mayor incentivo y disminución de trabajo y costos asociados a las operaciones.

### 3.2.5 Figura de recaudación N° 5<sup>30</sup>



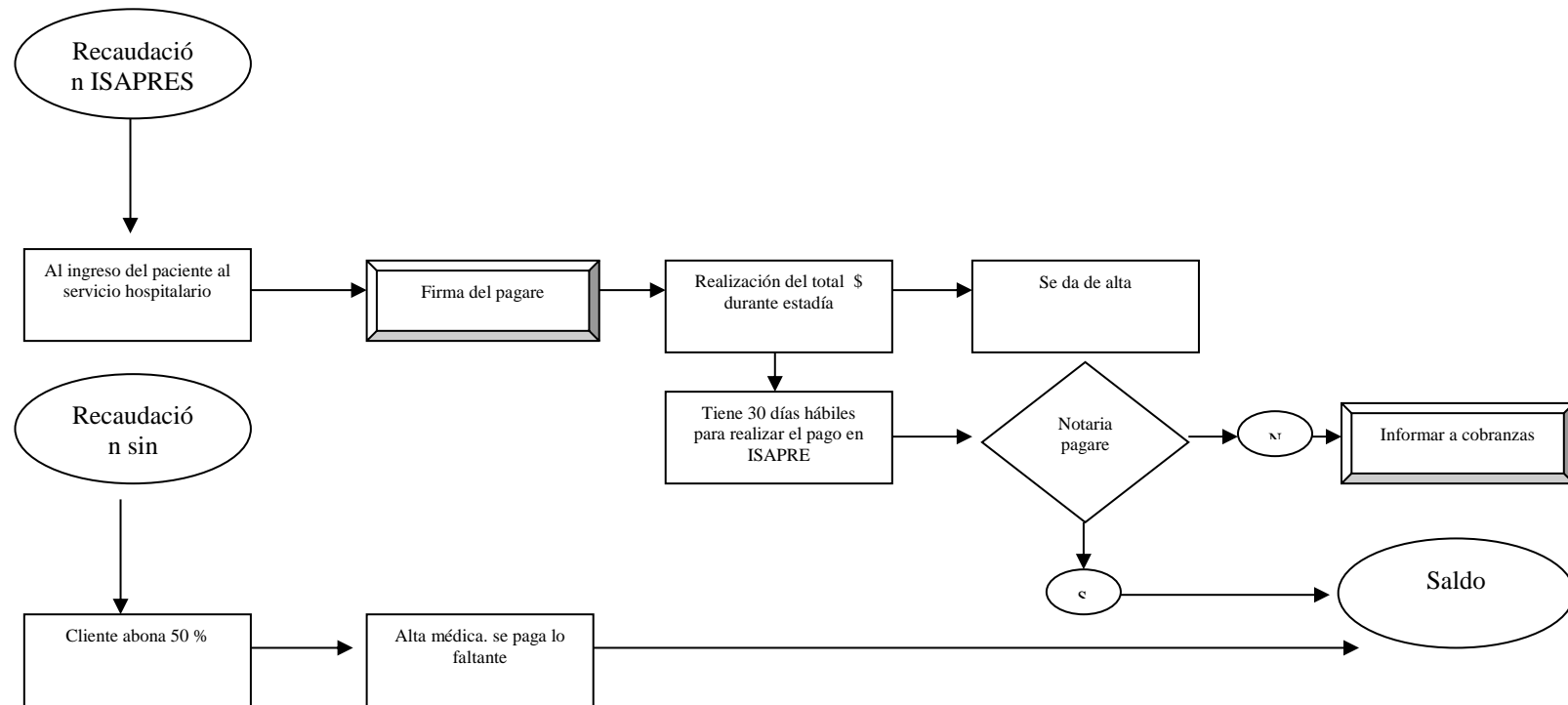
<sup>30</sup> Elaboración propia

3.2.6 Figura de recaudación N°6<sup>31</sup>



<sup>31</sup> Elaboración propia

3.2.7 Figura de recaudación N°7<sup>32</sup>



<sup>32</sup> Elaboración propia

### **3.2.7.1 Observaciones del proceso de recaudación**

El encargado de sub área de recaudación debe cumplir con las exigencias que la unidad superior le designa, además debe administrar y controlar los montos recaudados y que a su vez estén correctamente gestionados, ya sea en términos de forma, folio, nombre, equivalencias en los montos y si el plan de bonos fue bien aplicado.

Es importante señalar que el recaudador es el que tiene el contacto directo con el cliente en la prestación y cobro del servicio de hospitalidad pública, además deben hacer una distinción al momento de realizarse la atención en función de las características que posea cada bono de atención médica. Verificar si corresponder a un programa PAD<sup>33</sup> y/o PAD de elección libre, siendo PAD el programa el cual el cliente posee una cobertura de atención y no cancela según su plan de FONASA, en cambio los de libre elección, no poseen las misma cobertura, por lo tanto deben tener un control y registro de los días en cama y de pabellón.

Por último participa en el proceso de atención y recaudación de clientes en el sistema de atención ambulatorio, ISAPRES y sin previsión.

---

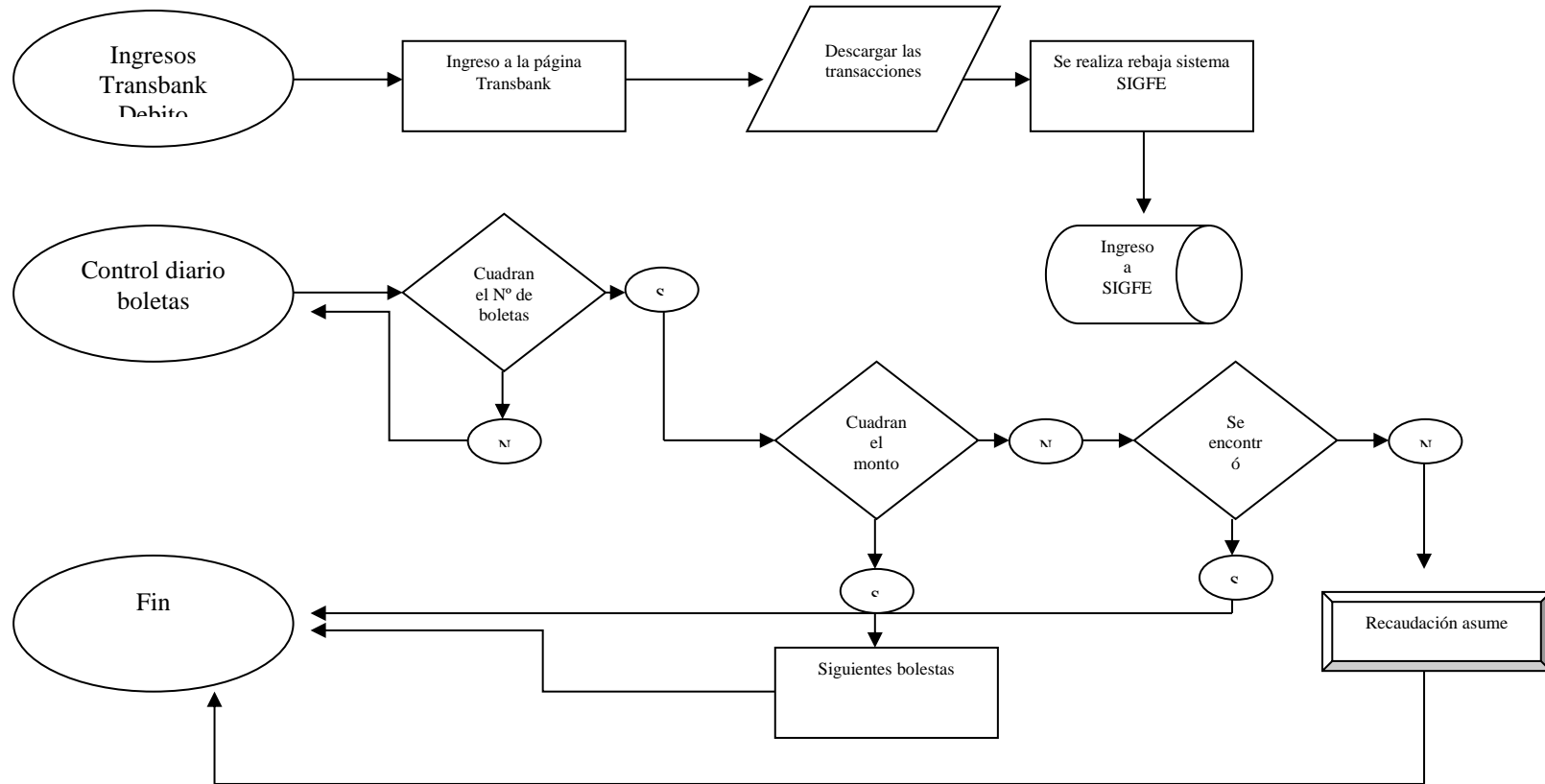
<sup>33</sup> Pago asociado a diagnóstico

### **3.2.7.2 Consideraciones**

Esta sub área es una de las más relevantes en el proceso de cobros, puesto que posee una participación intensa en el desarrollo óptimo del servicio y relación directa con el cliente.

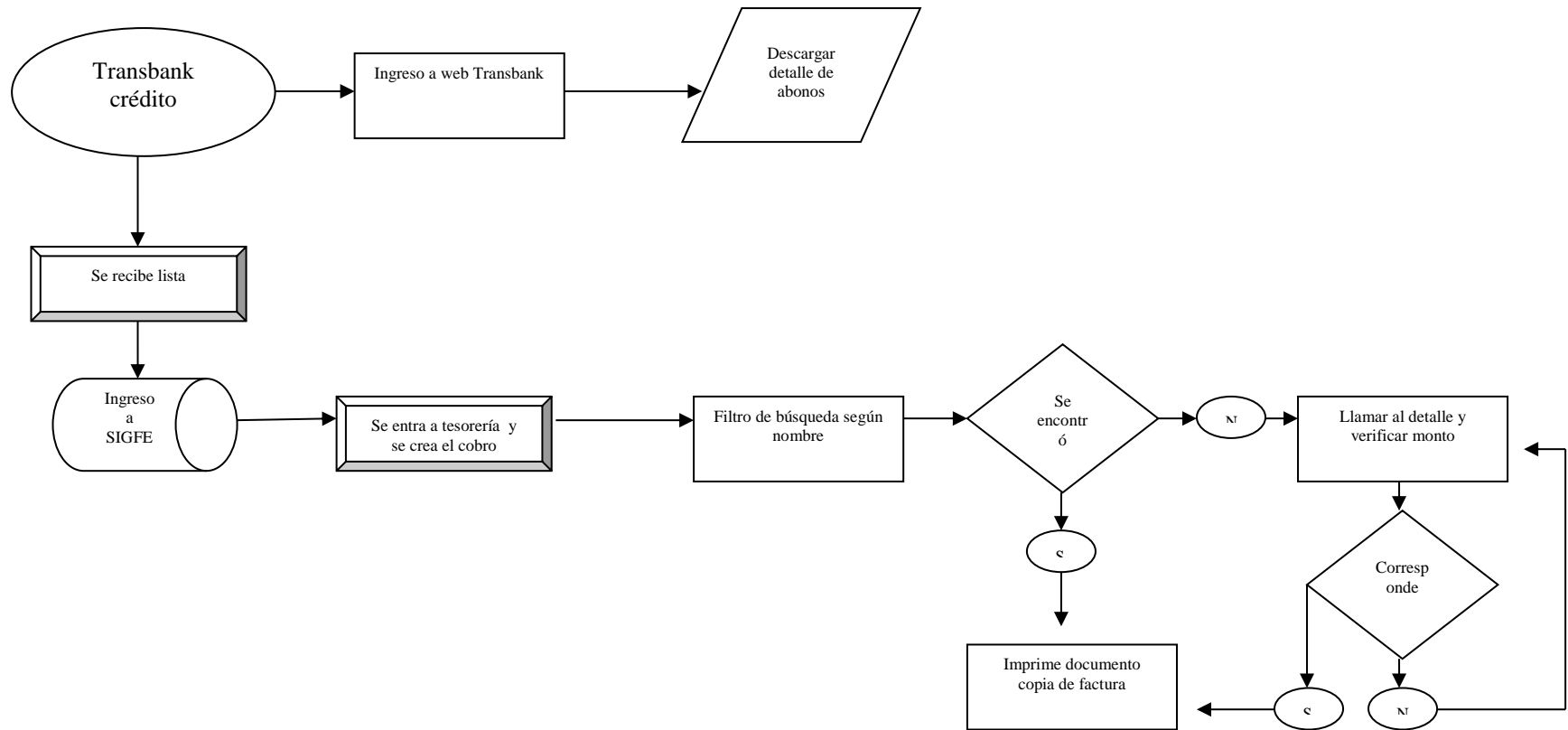
Además de la supervisión y gestión del desarrollo correcto de las actividades de los recaudadores, ellos deben adjuntar una lista de observaciones semanales, acerca de las necesidades y sobreactividad de funciones al interior de la unidad, a modo de manejar el crecimiento continuo del esqueleto del departamento de finanzas.

3.2.8 Figura de cobranzas N°8<sup>34</sup>



<sup>34</sup> Elaboración propia

3.2.9 Figura de cobranzas N°9 <sup>35</sup>



<sup>35</sup> Elaboración propia

### **3.2.9.1 Observaciones del proceso de cobranza**

El encargado de cobro del sub área de cobranza tiene la función de recibir las ordenes rutinarias de cobro que son otorgadas por el administrador del departamento de finanzas, su labor principal es la realización efectiva del cobro ya sean, pagares, cheques y que sirvan como vaso conector con la liquidez de la organización.

#### ***a) Transacciones Transbank***

El agente debe ingresar al sitio Transbank y descargar las transacciones efectuadas en un período anterior, por consiguiente comparar con el listado que es otorgado por el sub área de recaudación, una vez comparado y verificados los antecedentes se realiza la rebaja del sistema SIGFE, como símbolo del pago efectivo que es rendido en caja.

#### ***b) Revisión de boletas***

La revisión de documentos se debe realizar diariamente por el encargado, éste recibe por medio del sub área de recaudación una lista de la cuadratura de los cobros, debe verificar si los montos corresponden a lo entregado y realizar constantemente el proceso hasta terminar con la lista entregada. En el caso de haber errores en los montos, se debe enviar de vuelta al sub área de recaudación, para la modificación correspondiente, especificar las razones de las falencias y los responsables, de no ser así el recaudador debe hacerse cargo del error.

### **3.2.9.2 Consideraciones**

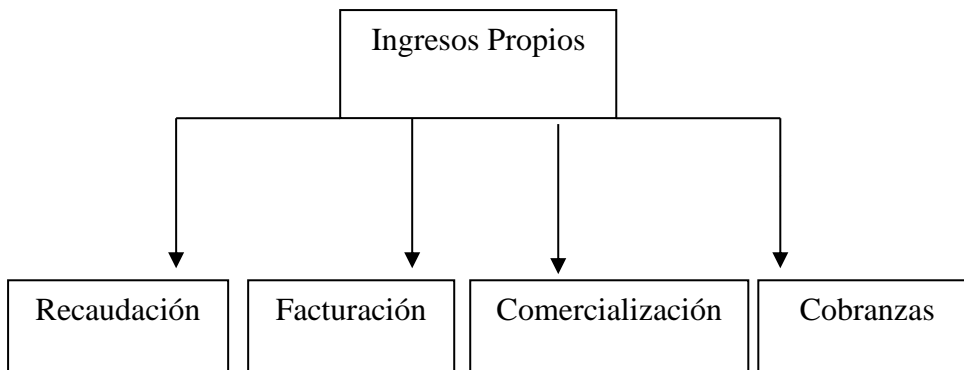
El encargado de realizar los cobros asume su responsabilidad en término de tareas, puesto que, es quien antecede al cierre del ciclo productivo. Se espera de las competencias necesarias para la realización de los cobros y a su vez en el dominio con los clientes y entidades en las cuales deba hacerse el cobro respectivo

### 3.3 Manual de procedimiento

Considerando que los ingresos propios de cualquier establecimiento son la base para la toma de decisiones, el funcionamiento y la supervivencia de la institución, es imperativo que tenga un proceso ordenado, con el objeto de generar correctamente instrumentos de cobro, calendarización de los pagos programados, optimizar gestiones de cobro y realización de análisis financiero que permitan realizar un proceso contable de acorde a las necesidades del hospital

#### 3.3.1 Organigrama Unidad administrativa <sup>36</sup>

Figura Organigrama Unidad N° 10



<sup>36</sup> Elaboración propia (actual estructura del departamento)

Se pretende dar un mejor funcionamiento a la unidad de Comercialización, con el fin de dar a vasto a cada necesidad y dar cumplimiento a cada objetivo según lo estipulado por jefatura, y debido a la sobrecarga de labores en cada sección y retraso en tareas diarias. Por ello es vital definir claramente las funciones y como hacerlas y no perder la comunicación entre estas sub áreas de la unidad de ingresos propios.

A continuación se dará a conocer las funciones por cada sub área y como el profesional de cada sector debe realizarlas.

### 3.3.2 Facturación

- ✚ Confeccionar facturas de distintas instituciones.
- ✚ Realizar notas de crédito y débito cuando sea necesario.
- ✚ Devengar al sistema SIGFE todos los ingresos por percibir, vale decir facturas, recaudaciones, pagares, boletas y licencias médicas.
- ✚ Facturación de hospitalizaciones sala común y pensionado.

La información para facturar debe provenir desde las oficinas de recaudación, luego lo debe visar el encargado de comercialización para por último ser recibido por el encargado de facturación.

### 3.3.2.1 Modelo de programa médico<sup>37</sup>

El programa debe venir con bonos que respaldan el pago de la prestación.

Imagen N° 1 Orden atención

ORDEN DE ATENCION							
RUT Contratante : RUT Beneficiario : Plan : COP000110 OPTIMIS PLUS 3000		Nombre : Nombre : Tipo Atención : 103 Origen Atención : 103		Fecha Emisión : Folio P. Médico : 342893			
Cód. Drg. Cód. Prestación		Cód. Item	Descripción	Cant.	Valor Prestación	Beneficiario Ingres	Aporte Beneficiario
91			DÍA CAMA CAMA ESPECIALIDADES	06	\$372.000	\$372.000	\$0
	18.82.853		APENDECTOMIA Y/O DREN. ARICE				
RUT Médico Tratante : 61.606.402-9 RUT Facturador : 61.606.402-9				A Pagar Afiliado \$372.000 Forma de Pago		RUT Solicitante : 17.236.509-3 Firma Solicitante	
Firma Profesional				A pagar al preceptor \$372.000		Firma Solicitante	
<small>La firma es suya el derecho de cobrar prestaciones depende de las prestaciones. La red de atención tendrá una vigencia de 30 días desde su emisión para ser utilizada o devuelta por el beneficiario. El puntaje tendrá 30 días hábiles para presentarse a estos efectos salvo plazo de atención indicado.</small>							
130461 / 212812D151 / FRRAN000 / FRRAN000 / 12 / O / XB / 40654765 / CASA / 61.606.402-9 HOSPITAL LA							

Luego se debe revisar lo siguiente:

- ✚ Que los bonos correspondan al paciente.
- ✚ Que la fecha de atención de los bonos sea la misma del programa.
- ✚ Que la sumatoria del o los bonos sea igual a la del programa.
- ✚ Que las prestaciones de los bonos sean las mismas del programa.

<sup>37</sup> Véase anexos.

✚ Que los bonos correspondan al prestador y no al beneficiario.

✚ Que los bonos no estén vencidos.

Si algunos de los puntos no se cumplen se debe devolver los documentos al sub área de comercialización.

### **3.3.2.2 Excepciones**

Puede ser que en caso de los partos existan bonos a nombre de la madre y del hijo, a pesar de que el programa sea solo de la madre, cuando ocurra esto se debe revisar los apellidos del niño y las prestaciones.

Se pueden facturar bonos vencido siempre y cuando se adjunte un oficio explicando el retraso del bono.

Para proceder con la facturación de programas médicos es necesario separar y sumar por ítem las prestaciones.

Los ítems son los siguientes, los cuales están divididos por cuadrantes.

- Primer cuadrante: atención ambulatoria.
- Segundo cuadrante: día y cama.
- Tercer cuadrante: exámenes.
- Cuarto cuadrante: venta de medicamentos.
- Quinto cuadrante: derecho a pabellón.

### 3.3.2.3 Otros

- Prótesis.
- Traslados.

Si todo está en orden se procede con la facturación electrónica, para esto se ingresa al portal de SII

Imagen N° 3 Ingreso sitio SII online, portal MIPYME<sup>38</sup>

- ✚ Se debe seleccionar: Portal MIPYME.
- ✚ Una vez seleccionado el portal se desplegará una ventana.

Imagen N° 2 SII portal MIPYME



<sup>38</sup> Véase anexos.

Se debe seleccionar lo siguiente:

- ✚ Emitir documentación tributaria electrónica (DTE) y luego factura exenta. Se abrirá la siguiente ventana:

Imagen N°3 Formulario de factura <sup>39</sup>

The screenshot shows a web interface for issuing an electronic invoice. At the top, there are links: 'acer documento similar al ultimo emitido', 'acer documento basado en uno emitido previamente', 'Identificar Nuevo Contribuyente', and 'Cerrar Sesión'. The company information is 'Empresa: 61.606.402.9' and 'Página Segura'. A central box displays 'Rut 61606402-9', 'FACTURA NO AFECTA O EXENTA ELECTRÓNICA', and 'N° folio no asignado'. Below this is a checkbox for 'Empresa de Menor Tamaño'. The form includes fields for 'Razón Social', 'Dirección', 'Comuna', 'Ciudad / Localidad', 'eMail', 'Telefono', 'Giro', 'Act. Econo.', and 'Fecha'. A section for the recipient includes 'Rut', 'Razón Social', 'Dirección', 'Comuna', 'Ciudad / Localidad', 'Giro', 'Contacto', and 'Rut persona que solicita factura'. At the bottom is a table for products:

Cod Prod. <input checked="" type="checkbox"/>	Tpo Cod	Codigo	Nombre Producto	Descrip.	Cantidad	U. Medida	Precio	Impuestos Adic. <input type="checkbox"/>	% Desc.	SubTotal
01		4310101		<input type="checkbox"/>						
01		4310102		<input type="checkbox"/>						
01		4310103		<input type="checkbox"/>						
01		4310104		<input type="checkbox"/>						
01		4310105		<input type="checkbox"/>						


En este paso es de suma importancia ya que se registran los productos utilizados en las prestaciones para luego dar cobro a estos.

<sup>39</sup> Véase anexos.

### 3.3.2.4 Pasos de la factura

- ✚ Digitación de Rut de la institución previsional.
- ✚ Digitación de tipo de código.
- ✚ Digitación código ítem correspondientes.
- ✚ Detallar el ítem correspondiente.
- ✚ Registro del valor de la prestación.
- ✚ Agregar el detalle de la factura, vale decir el nombre y Rut .
- ✚ Validar y visualizar.
- ✚ Luego se crea una vista previa del documento emitido, en donde se puede corregir en caso de error, de lo contrario hay que seleccionar “firmar y enviar”.

Imagen N°4 Copia de factura <sup>40</sup>

SEÑORA(ES): R.U.T.: DIRO: DIRECCION: COMUNA: CONTACTO:		CIUDAD:		<b>R.U.T.:</b> <b>FACTURA NO AFECTA O EXENTA ELECTRONICA</b> <b>N° 1681</b> <b>S.I.I. -</b> Fecha Emision:		
Codigo	Descripcion	Cantidad	Precio	Importe Aft. *	%Desc.	Valor
 Timbre Electrónico SII Res.86 de 2005 - Verifique Documento: www.sii.cl				EXENTO \$ TOTAL \$		

Se despliega la firma de documento tributario, será necesario esperar unos segundos.

Se despliega un mensaje donde confirma que la factura está firmada y enviada.

Imagen N°5 Fase final de documento tributario <sup>41</sup>

 <span style="float: right;"> <a href="#">Calendario Tributario</a>   <a href="#">Ayuda</a>   <a href="#">Formularios</a>   <a href="#">Contadencia</a>   <a href="#">Búsqueda</a> </span>											
Rut: 8719489 - 2 Última visita 26/09/2012, a las 16:47:23 horas											
<a href="#">Identificar Nuevo Contribuyente</a>   <a href="#">Cerrar Sesión</a>											
<a href="#">Mi SII</a>	<a href="#">Registro de Contribuyentes</a>	<a href="#">Portal Mipyme</a>	<a href="#">Impuestos Mensuales</a>	<a href="#">Factura Electrónica</a>	<a href="#">Boleta de Honorarios</a>	<a href="#">Renta</a>	<a href="#">Declaraciones Juradas</a>	<a href="#">Bienes Raíces</a>	<a href="#">Situación Tributaria</a>	<a href="#">Libros Contables</a>	<a href="#">Infracciones y Condicionales</a>
Empresa: 61.606.402-9											
<b>DOCUMENTO TRIBUTARIO ELECTRÓNICO FIRMADO Y ENVIADO</b>											
El Documento Tributario Electrónico ha sido exitosamente generado, firmado y enviado al SII.											
Si quiere obtener una o más copias impresas del documento, seleccione el link <a href="#">Ver Documento</a> .											

Seleccionar “Ver documento”.

<sup>40</sup> Véase anexos.

<sup>41</sup> Véase anexos.



### 3.3.2.5 Ingreso cuentas por cobrar

- ✚ Atenciones PAD ( Pago Asociado a Diagnostico)

### 3.3.3 Cobranzas

Cobranzas tiene como función la implementación efectiva de políticas de cobro de sub área de comercialización, anticipando y recuperando deudas anteriores, además de llevar a cabo nuevas implementaciones y procedimientos de cobro a diversos usuarios.

La unidades cobranzas y facturación deben estar en permanente retroalimentación a objeto a de recuperar cuentas pendientes, es por ello que los encargados de las unidades deberán proveer de todo tipo de información que se requiera a favor del otro, a modo de permitir la expedita recuperación de cuentas no cobradas. Sus funciones son:

- ✚ Gestionar la recuperación de las cuentas por cobrar.
- ✚ Realizar la calendarización de los próximos pagos por percibir.
- ✚ Seguimiento y cobro de los pagares fijados en cuotas y en resguardo.
- ✚ Realizar y registrar distintas gestiones de cobro.
- ✚ Revisión permanente a la cuentas por cobrar.
- ✚ Informar las cuentas incobrables.
- ✚ Revisión recaudación.

✚ Revisión Transbank

✚ Para gestionar las cuentas se de ingresar a SIGFE<sup>11</sup>

✚ Luego de haber ingresado, se debe seleccionar el año del ejercicio, interfaz, descarga de datos.

Imagen N° 7 Plataforma SIGFE<sup>43</sup>



Se abrirá una nueva pestaña en donde se debe seleccionar:

✚ Tipo de módulo: Tesorería.

✚ Reportes: Auxiliares de devengo por cobrar.

✚ Aceptar.

---

<sup>43</sup> Véase anexos.

Imagen N° 8 Descarga de datos en el sistema

The screenshot shows a web application interface. At the top, there is a blue header bar with 'SIUPE' on the left and 'GOBIERNO DE CHILE' on the right. In the center of the header, it reads 'Servicio de Salud Coquimbo', 'Ejercicio Fiscal 2012', and 'Código Institución 140105'. Below the header is a light gray area with a blue button labeled 'Descarga de Datos'. Underneath this is a form with two rows. The first row is labeled 'Tipo Módulo' and has a dropdown menu with 'Tesorería' selected. The second row is labeled 'Reportes' and has a dropdown menu with 'Auxiliares de Devengo para Cobro' selected. At the bottom of the form are two buttons: 'Aceptar' (with a checkmark icon) and 'Cerrar' (with a close icon).

- Al seleccionar aceptar, se despliega una nueva pestaña, la cual está compuesta por todas las cuentas por cobrar y clasificadas por nombre.
- Fecha de vencimiento, numero de documento (factura).

### 3.3.3.1 Lista de interfaz

La información se debe exportar a Excel, en donde se aplicaran las herramientas de filtro u otras según sea requerido.

Luego de ponerse en contactos con cada identidad, se debe llevar a cabo una calendarización para llevar una orden de pago gestionada. Por lo general las ISAPRES realizan los depósitos en la cuenta corriente del hospital o emiten cheques o vale vista que deben ser retirados por el encargado de cobranza con los respectivos poderes notariales adjuntos.

Encargado de comercialización entrega a los encargados de cobranza una nómina con todos los depósitos realizados a la fecha, en donde se debe buscar a que ISAPRE corresponda.

- Entrar al sistema SIGFE, seleccionar tesorería, crear cobro.

Imagen N° 9 Creación de cobro






### 3.3.3.2 Pagarés <sup>44</sup>

Para los pagarés existe un encargado de cobranzas el cual debe llevar a cabo en orden cronológico de todos los pagares en resguardo.

Para las gestión de cobro de los pagares en resguardo, cada dos meses se realiza llamados telefónicos o notificaciones haciendo llegar la deuda pendiente. En caso que no se pague la deuda, estos son enviados al banco el cual realiza sus respectivas cobranzas. Cabe señalar que los pagares son enviados desde recaudación.

Existirá un formato predefinido del documento, con número, timbrado por SII y con tres copias:

-  Original: Se envía al banco.
-  Duplicado: Se entrega al suscriptor.
-  Triplicado: Para el establecimiento.

La solicitud de confección y el timbraje de los pagares están bajo responsabilidad del departamento de finanzas.

El profesional distribuye los talonarios de pagarés para cada unas de las cajas de recaudación del establecimiento, los cuales serán entregados y registrados por el departamento de finanzas.

---

<sup>44</sup> Un **pagaré** es un documento que contiene la promesa incondicional de una persona (denominada suscriptora), de que pagará a una segunda persona (llamada beneficiaria o tenedora), una suma determinada de dinero en un determinado plazo de tiempo.

El hospital debe establecer y formalizar una notaria con que trabaja para la legalización de los documentos, con objetos de conocer las tarifas y el costo de estas actividades.

El gasto notarial ser asumido por el suscriptor y por ello el la tarifa de estos gastos se dará con anterioridad.

- ✚ Llenar el pagare de forma clara y legible además de contemplar un documento que valide su domicilio.
- ✚ Firma y huella digital del suscriptor lo mas idéntica posible al carnet de identidad.
- ✚ Adjuntar copia del carnet y del programa de atención.
- ✚ Confeccionar una carta guía y entregar a la sub área de cobranzas, donde se separan en pagarés con vencimiento en una cuota y pagares con vencimiento en varias cuotas.
- ✚ La información de los pagarés debe ser almacenada en una base de datos.
- ✚ Deben ser cancelados en caja del hospital.

### **3.3.3.3 Pagarés nulos**





Los pagarés nulos se dejan en talonario con todas sus copias con una leyenda que indique “nulo”.

- Se debe dejar una fotocopia en el archivo con el archivo.
- Se debe ingresar el motivo de la anulación.

### **3.3.3.4 Revisión de recaudaciones**

El personal debe realizar diariamente las recaudaciones, estas son enviadas desde recaudación con sus respectivos consolidados, cual se debe revisar que cada boleta emitida deba concordar con los montos ingresados a cada consolidado.

Estos consolidados son:

-  Recaudación hospitalizados.
-  Recaudación emergencias.
-  Recaudación pensionado.
-  Recaudación consultorio.

### 3.3.3.5 Accidentes de tránsito

Los partes policiales, son todos aquellos accidentes de tránsito que son derivados al hospital, específicamente al área de urgencias. Estos partes policiales son adjuntados con el documento “DAU”<sup>45</sup>. El parte policial debe venir adjunto con las diferentes pólizas de seguros según la cantidad de vehículos involucrados en el accidente.

Estos partes son enviados a cobranza, lo cual tiene como objeto valorizar los partes según insumos utilizados en la atención.

Al término del procedimiento correspondiente los documentos son enviados a facturación.

### 3.3.3.6 Revisión Transbank<sup>46</sup>

- Para realizar las revisiones se debe ingresar a [www.transbank.cl](http://www.transbank.cl).

Imagen N°10 Ingreso de cuenta al sitio Transbank



<sup>46</sup> Véase anexos.

- Se abre una nueva pestaña, en la cual se debe seleccionar liquidaciones, abono acumulador, tipo de cuenta “débito”, aceptar.

Imagen N° 11 Selección de cuentas en sitio Transbank



- Se abre una nueva pestaña de detalles de abonos mensuales, se debe seleccionar el día a analizar.

Imagen N° 12 Detalle transacciones del día

The screenshot shows the Transbank website interface. At the top, there are navigation tabs: 'Transacciones', 'Ahorro del día', 'Ahorro Actualizado', 'Ahorros Pendientes', 'Salidas Habilitadas', and 'Extracción Masiva'. Below these, there's a section for 'Estos son los Detalles de Ahorros Mensuales' with a sub-section for 'Liquidaciones'. The main content area displays 'Cuenta Corriente en Pesos, N°000000012509100300, BANCO ESTADO/Producto: Tarjetas de Débito'. It shows 'Cobros Pendientes Mas Referido' as \$0 and 'Fecha Mensual o Cargar' as 'Hoy'. There are expandable sections for 'REVENO MENSUAL' and 'Detalle Diario'. The 'Detalle Diario' section contains a table with columns for 'Ventas' (Monto(+), Comisión(-), IVA(+), Monto(-)) and 'Anulaciones\*' (Rev. Comisión (-), Dev. IVA(+)). It also includes 'Cobros por Servicios\*' (Monto(-), IVA(-), Abono Calculado(-)). The table lists transactions from 03/11/2012 to 08/11/2012.

Fecha	Ventas				Anulaciones*		Cobros por Servicios*		
	Monto(+)	Comisión(-)	IVA(+)	Monto(-)	Rev. Comisión (-)	Dev. IVA(+)	Monto(-)	IVA(-)	Abono Calculado(-)
03/11/2012									
03/11/2012									
03/11/2012									
04/11/2012									
05/11/2012	201.828	6.486	1.949	0	0	0	0	0	210.263
06/11/2012	549.846	19.424	2.212	0	0	0	0	0	571.482
07/11/2012	87.790	1.872	343	0	0	0	0	0	90.005
08/11/2012	226.298	4.689	879	0	0	0	0	0	231.666

\* Incluye saldos pendientes en liquidación

Se abre el día a analizar mostrando en detalle las transacciones del día. Este informe se puede exportar como un archivo Excel.

### 3.3.4 Comercialización

Encargado del sub área tiene como objetivo principal supervisar todo el sector que le concierne, dentro de las cuales están las siguientes:

- ✚ Conciliaciones bancarias.
- ✚ Informe de estadística mensual de deuda por cobrar.
- ✚ Informe de licencias médicas recaudadas.
- ✚ Confección libro de ventas.
- ✚ Informe de facturas.
- ✚ Control a encargados de cobranza y facturación.

Para realizar las conciliaciones bancarias debe ingresar a la página [www.bancoestado.cl](http://www.bancoestado.cl), seleccionar empresa, banca en línea (ingresar).

Imagen N°13 Ingreso plataforma Banco Estado Empresas<sup>47</sup>



- ✚ Al ingresar se abre una ventana donde se debe seleccionar cuenta corriente, cartolas históricas.

<sup>47</sup> Véase anexo.

## Imagen N° 14 Selección de Cartolas Electrónicas



Una vez ahí se debe seleccionar lo siguiente:

- ✚ Cuenta corriente a consultar.
- ✚ Orden de los movimientos: Por tipo de movimiento.
- ✚ Aceptar.

## Imagen N°15 Selección de datos personales de la cartola



- ✚ Se despliega el detalle de la cartola una vez seleccionada la opción

Luego de tener la cartola se procede a revisar el sistema SIGFE, para validar la información.

Para ello ingresar a [www.sigfe.cl](http://www.sigfe.cl) , reportes y seleccionar cartera por área

Imagen N° 16 Portal SIGFE



Se despliega una pestaña “Definición de criterios” en donde se debe colocar lo siguiente:

📌 Informe: Carteras financieras

📌 Periodo desde:

📌 Aceptar

Imagen N°17 Pestaña Definición de criterios

The image shows the 'Definición de Criterios' form. It includes fields for 'Informe' (set to 'Carteras Financieras'), 'Periodo Desde' (22/11/2012), 'Hasta' (22/11/2012), 'Transacción Desde', 'Hasta', 'Catálogo de Exposición' (Catalogo Contable), 'Reporte' (Del Área), 'Moneda' (Nacional), 'Estado' (Aprobado), and 'Tipo de Cartera' (Toda la cartera). Below these fields are two empty text boxes labeled 'Conceptos' and 'RUT'. At the bottom, there is a 'Condición DIF' section with a dropdown menu.

 Seleccionar carpeta y se despliega.

Imagen N° 18 Sistema SIGFE cartera contable

Cuenta		Saldo	
RUT	Nombre	Saldo Inicial	Saldo Final
11102	Banco Estado	959,158,437	716,557,864

 Seleccionar detalles de gastos generales.

Imagen N°19 Selección de campos

Cuenta	Nombre Cuenta	Saldo Inicial	Saldo Final
RUT	Nombre		
11102	Banco Estado	959,158,437	716,557,864
17030000-7	Banco Estado de Chile	959,158,437	716,557,864
12509100398	H.S GASTOS GENERALES	306,175,899	63,575,326
12509103257	H.S REMUNERACIONES	641,148,053	641,148,053
12509103443	H.S SUBSIDIOS	3,695,159	3,695,159
12509104318	H.S SUBSIDIOS LICENCIAS	8,139,326	8,139,326


 Seleccionar todos los campos.

Imagen N°20 Selección de desglose de gastos

RUT	NOMBRE							Saldo Inicial	Saldo Final
CUENTA BANCARIA	NOMBRE								
Fec. Asiento	Número de Asiento - Título								
Número de Asiento	Fecha Recep. Conforme	Tipo de Documento	Número de Documento	Detalle	Rut Beneficiario	Nombre Beneficiario	Relación	Debe	Haber
13509100398	HLS GASTOS GENERALES							306,175,899	63,575,326
22/11/2012	083323 - Cancela antiguo CIA, PETROLEO DE CHILE S.A. (MEMO 48 JEPE MOVILIZACION).								
	22/11/2012	Cheque	88017	COMPANIA DE	99520000-7	COMPANIA DE		0	1,000,000
22/11/2012	083355 - COBRO DE TRANSBANK S.A. TARJETA DE DEBITO NOVIEMBRE 2012								
	//	Depositos con	411862	TRANSBANK	96689310-9	TRANSBANK	078792	18,559	0
	//	Depositos con	411864	TRANSBANK	96689310-9	TRANSBANK	078792	18,559	0
	//	Depositos con	410318	TRANSBANK	96689310-9	TRANSBANK	079197	779	0
	//	Depositos con	411877	TRANSBANK	96689310-9	TRANSBANK	078792	18,559	0
	//	Depositos con	411881	TRANSBANK	96689310-9	TRANSBANK	078792	34,187	0
22/11/2012	083368 - Se inaresa ch.87515 cta. 398 FULL EVENTOS Y PRODUCCIONES E.I.R.L. (FACT.71).								
	22/11/2012	Otro Medio de	87515	FULL EVENTOS	76122957-5	FULL EVENTOS		95,200	0
22/11/2012	083372 - COBRO DE TRANSBANK S.A. TARJETA DE DEBITO OCTUBRE 2012								
	//	Depositos con	406642	TRANSBANK	96689310-9	TRANSBANK	078774	195,359	0
	//	Depositos con	410214	TRANSBANK	96689310-9	TRANSBANK	078774	8,040	0
	//	Depositos con	409825	TRANSBANK	96689310-9	TRANSBANK	078359	33,934	0
	//	Depositos con	409840	TRANSBANK	96689310-9	TRANSBANK	078358	35,385	0
<b>CONTENIDO DEL FLUJO ACOTADO</b>								<b>1,608,588</b>	<b>1,095,200</b>

### **3.3.5 Recaudación**

Tiene por objeto atender a todas las personas que quieran algún tipo de servicio en el hospital, cobrando dependiendo del nivel ingresado en FONASA (A, B, C, D) o según institución. Existen 4 cajas de recaudación:

#### **3.3.5.1 Recaudación Hospitalizado**

- ✚ Revisar la previsión de cada paciente hospitalizado.
- ✚ Gestionar la recuperación de las prestaciones con las instituciones correspondientes antes del alta del paciente.
- ✚ Recaudar los pagos referentes a las prestaciones realizadas dentro de la hospitalización del paciente.
- ✚ Confeccionar pagarés como medio de cobro y resguardo de las prestaciones.
- ✚ Resguardar dineros, boletas de venta y bonos de distintas instituciones.
- ✚ Realizar y rendir planillas diarias de recaudación.

#### **3.3.5.2 Recaudación Pensionado**

- ✚ Revisar la previsión de cada paciente al momento de solicitar la hospitalización en el servicio de pensionado.
- ✚ Gestionar la recuperación de prestaciones antes del alta médica.
- ✚ Realizar nómina de las prestaciones PAD.

- ✚ Resguardar dineros, boletas de venta, bonos de distintas instituciones.
- ✚ Confección de pagarés como medio de resguardo en espera del pago efectivo de las prestaciones.
- ✚ Realizar y rendir planillas diarias de recaudación.

### **3.3.5.3 Recaudación Consultorio**

- ✚ Revisar la previsión de cada paciente con alguna orden de atención según indicación del consultorio.
- ✚ Realizar nomina de las prestaciones recaudadas.
- ✚ Devoluciones.
- ✚ Gestionar y cuantificar las prestaciones derivadas de los accidentes laborales y de los accidentes de tráfico.
- ✚ Realizar nóminas de los bonos de distintas instituciones.
- ✚ Gestionar la emisión de bonos por concepto de atención de urgencias.
- ✚ Realizar y rendir planillas diarias de recaudación.
- ✚ Resguardo de dineros, boletas y bonos de distintas instituciones.

### **3.3.5.4 Recaudación UCMA**

- ✚ Revisar la previsión de cada paciente que solicite alguna intervención de carácter ambulatorio.

### **3.3.6 Convenios**

El área de convenios está enfocada en aquellas relaciones con empresas e instituciones y los tratamientos de estas relaciones.

- ✚ Se debe generar un contrato del convenio donde se estipule los derechos y deberes de las partes, el plazo y presentar las firmas de los representantes
- ✚ Una vez que se ingrese un nuevo convenio, se debe notificar a todas las sub áreas relacionadas con la atención al cliente (facturación, cobranza y recaudación).
- ✚ El objetivo del sub área de convenios es crear nexos con empresas e instituciones, con facilidad de pago, para otorgar preferencias y beneficios.

### **3.4 Propuesta manual de cargos<sup>48</sup>**

La descripción de un cargo debe contener características, que por una parte, le permitan diferenciarse de otros al interior de la organización y por otra debe contener elementos que permiten asemejarlos a otros.

Las presentes descripciones y perfiles se enfocan en dar apoyo al correcto reclutamiento y formar un buen equipo de trabajo que conozca sus labores y obviamente que pueda ejercerlas sin mayor problemas.

La descripción de cargo realizada se enfoca en la determinación de los siguientes aspectos:

---

<sup>48</sup> Véase anexos.

## **MODELO PROPUESTA DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGOS**

Los cargos descritos son:

Técnico o administrativo de facturación, técnico y administrativo de cobranza, encargado de recaudación.

Estos cargos son los que se justifican a para cada área en cuestión. El objetivo es reducir los costos administrativos y darle un mayor grado de eficacia, por ello una serie de requerimiento de competencias y experiencias básicas sobre potenciales puestos de trabajo se hace imprescindible para llevar a cabo con éxito la propuesta en diseño.

El área de comercialización ya cuenta con un encargado. Además la función de este cargo es complementar las actividades de los demás sectores, vale decir un rol contralor de proceso de las demás por lo que no se hace tanto relevante desde el la perspectiva de esta investigación, lo que no significa que no tenga incidencia en el resultado de la propuesta, puesto que es vital tener una retroalimentación efectiva paras las áreas funcionales del departamento.

A continuación unos de los modelos de propuesta de perfile de cargo a modo de referencia.

## **ENCARGADO DE RECAUDACION**

### **OBJETIVOS DEL CARGO**

Cautelar la correcta captación e ingresos de valores que el establecimiento genera por su actividad y propender a generar pólizas de cobranza, eficientes y oportunas.

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CARGO**

Velar por las correctas aplicaciones de las normas de clasificación provisional de los pacientes y de la adopción de procedimientos de registros, formularios y sistemas de información.

### **RELACIONES (INTERNAS/EXTERNAS)**

Relaciones internas: departamentos de facturación, cobranza, convenios, comercialización en sí.

Relaciones externas: clientes, clientes con convenio, proveedores y profesionales.

### **FUNCIONES**

Consolidar la recaudación y enviar a tesorería, elaborar informes de desempeño trimestralmente de cada uno de los colaboradores. Resolver problemas de alta administrativa a pacientes con dificultad para pagar, ofrecer alternativas de pago.

## **OBLIGACIONES, DERECHOS, Y DEBERES**

Estipulados en el contrato de trabajo

## **PERFIL DEL CARGO**

## **TITULO PROFESIONAL**

Ingeniero comercial, Ingeniero en Administración de empresas, carreras a fin.

## **EXPERIENCIA**

Experiencia en control y gestión de documentos de planes de salud pública, al menos cinco años de experiencia profesional y al menos dos años en lo que respecta al servicio de hospitalidad pública, además los conocimientos de plataforma SIGFE y experiencia en liderazgo de equipos de trabajo.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

Dominio de recaudación, manejo de SIGFE, dominio office avanzado, honradez y seriedad en el trabajo, cumplimiento de metas y objetivos, capacidad para trabajo en equipo, interés y compromiso con el servicio público, la salud, liderazgo y resolución de problemas.

## **RESPONSABILIDADES**

Creación de informes de evaluación, atención a pacientes con dificultad de pagos.

Dirección de la unidad de recaudación

### **3.5 Indicadores de control y gestión**

El foco fundamental del problema en los procesos administrativos se da en el sub área de facturación, el cual no se realiza a tiempo, puesto que se acumulan documentos por facturar, por falta de control hacia el encargado, y desinterés de su parte por cumplir sus funciones. Esto retrasa el ingreso de las cuentas por cobrar al sistema y por cadena en consecuencia se retrasa las cobranzas y recaudación.

Es por esta falencia que el control se enfoca en tres indicadores de gestión dirigidos a la evaluación de la facturación y la comparación de estas a través de los indicadores de cobranza y recaudación.

El ideal de la evaluación propuesta es que se realice semanalmente. El sistema SIGFE posee su sistema de control de gestión, que se realiza mensualmente y es evaluado en la dirección de Santiago, es de allá que envían los resultados de recaudación y exigen explicaciones del retraso de cobros y cuentas pendientes. Estos indicadores solo representan una visión holística de las posibles falencias que representa el departamento.

La intervención se enfoca en atacar las falencias del personal para mejorar los indicadores mensuales a través de, indicadores y herramientas, diarias y semanales que permitan un mejor control y constante de manera de mejorar diariamente los procedimientos y el desarrollo y evolución de los colaboradores.

### 3.5.1 Indicadores de gestión

#### 3.5.2 Indicador de recaudación

✚ Total monto recaudado semanal / Total monto facturación de la semana.

Objetivo del indicador

✚ Su objetivo es evaluar el nivel de documentos emitidos en una semana determinada, frente a la recaudación correspondiente de esos documentos en específico de manera de obtener la razón de pago de los documentos.

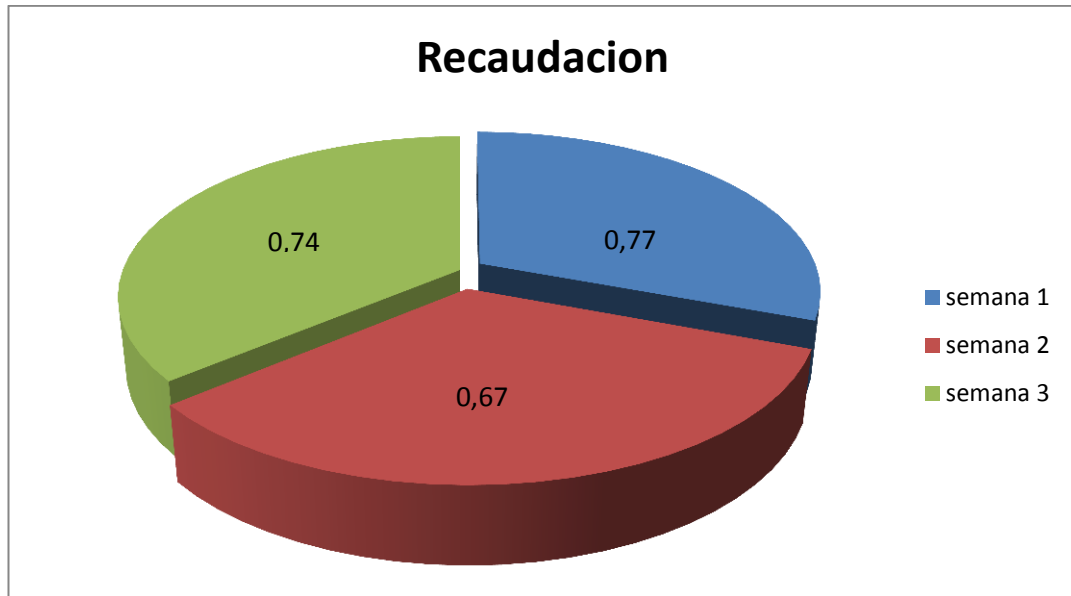
Tabla N°2 Ejemplo de aplicación del índice <sup>49</sup>

Semana/ Monto	Total Recaudado	Total facturado	Supuesto recaudación total	Recaudación	Recaudación supuesto total
Semana N°1	\$ 16.450.000	\$ 21.360.000	\$ 21.360.000	0,77	1
Semana N°2	\$ 55.340.698	\$81.545.678	\$ 81.545.678	0,67	1
Semana N°3	\$ 104.678.934	\$ 140.456.789	\$ 140.456.789	0,74	1

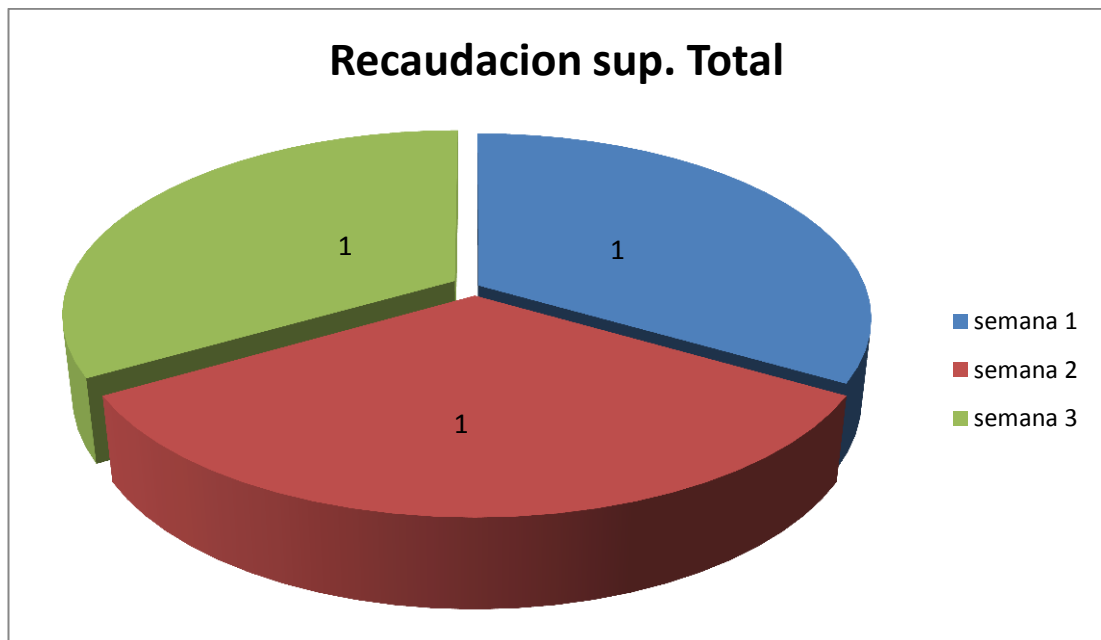
---

Fuente: Elaboración propia.

Grafica N°1 Índice de recaudación semanal



Grafica N°2 Supuesto cumplimiento total<sup>50</sup>



Fuente: Elaboración propia.

Las anteriores gráficas indican la comparación de tres semanas con diferentes valores de facturación y recaudación respectivamente, el ideal de índice es igual a uno, el cual indica significa que la recaudación correspondiente a la semana en estudio se efectuó completa respecto a la facturación señalada.

### 3.5.3 Indicador de facturación

✚ Total documentos para emitir semana N° / Total documentos emitidos en semana N°.

Objetivo del indicador

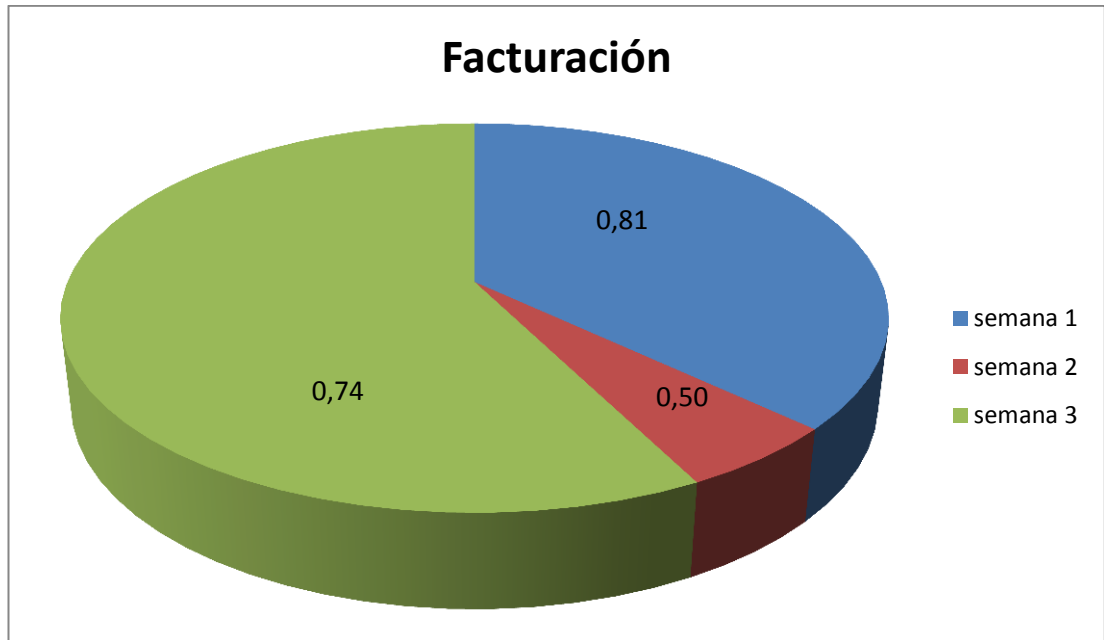
✚ Su objetivo es razonar entre la cantidad de documentos que se entregan para la facturación de una semana determinada, en comparación con el total semanal de los documentos emitidos de la semana de referencia.

Tabla N° 3 ejemplo de aplicación del índice<sup>51</sup>

Semana/ Monto	Documentos emitidos	Total emitidos	Supuesto por emitir total	Facturación	Facturación supuesto total
Semana N°1	\$ 445.678	\$ 545.789	\$ 545.789	0,81	1
Semana N°2	\$ 82.437.980	\$164.367.805	\$ 164.367.805	0,50	1
Semana N°3	\$ 29.546.345	\$ 39.657.439	\$ 39.657.439	0,74	1

<sup>51</sup> Elaboración propia.

Grafica N° 3 Índice facturación semanal



Grafica N°4 Supuesto cumplimiento total<sup>52</sup>



Las anteriores gráficas indican la comparación de tres semanas con diferentes valores de documentos para emitir y documentos emitidos en la misma semana respectivamente, el ideal de índice es de valor igual a uno, el cual significa que la emisión correspondiente a la semana en estudio se efectuó completa respecto la emisión total esperada señalada.

### **3.5.3.1 Otros indicadores de facturación**

Estos indicadores sirven para medir la evaluación del desempeño en la facturación:

- ✚ Calidad de la facturación:  $\text{facturas emitidas con errores semana N}^\circ / \text{Total de facturas emitidas semana N}^\circ$ .
- ✚ Causales de notas de crédito:  $\text{Total de notas de crédito semanal} / \text{Total de facturas generadas semanalmente}$ .
- ✚ Pendientes por facturar:  $\text{Total cuentas por facturar semana N}^\circ / \text{Total cuentas facturadas correspondientes a la semana N}^\circ$ .

### **3.5.4 Indicador de cobranzas**

$\text{Recaudación de la semana N}^\circ / \text{Cuenta por cobrar de semana N}^\circ$

Objetivo del indicador

- ✚ Su objetivo es medir la capacidad de cobro según las cuentas por cobrar de una semana, determinado en una carta Gantt, en razón a la recaudación correspondiente a esa semana.

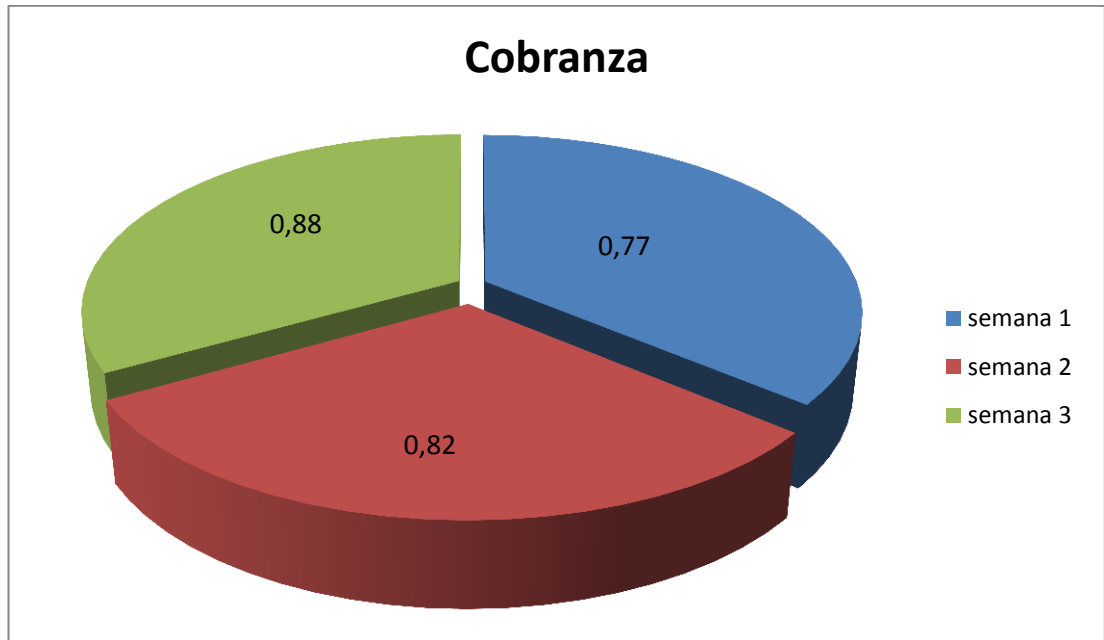
- ✓ La carta Gantt es basada en compromisos de pagos y en base al cumplimiento de estos y los justificativos de aquello que no se ha obtenido.

Tabla N° 4 Ejemplo de aplicación del índice<sup>53</sup>

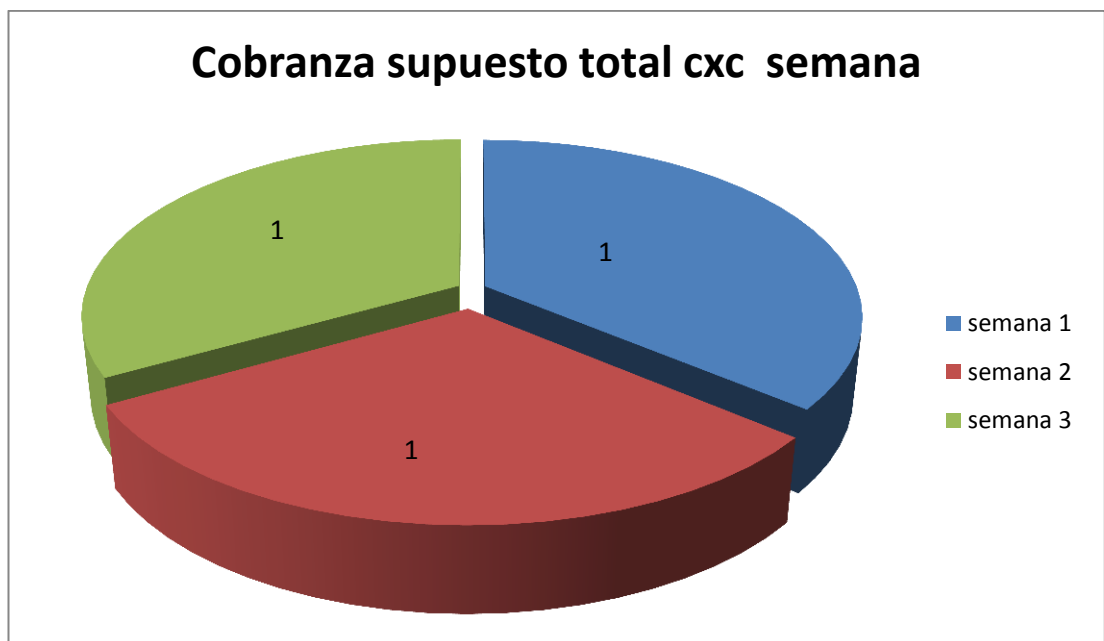
Semana/ Monto	Recaudación	C X C	Supuesto recaudación total	Cobranza	Cobranza supuesto total cxc semana
Semana N°1	\$ 14.360.000	\$ 18.540.789	\$ 18.540.789	0,77	1
Semana N°2	\$ 61.545.678	\$75.456.734	\$ 75.456.734	0,82	1
Semana N°3	\$ 105.678.934	\$ 120.532.630	\$ 120.532.630	0,88	1

<sup>53</sup> Elaboración propia.

Grafica N°5 Índice de cobranza semanal



Grafica N° 6 Supuesto cumplimiento total<sup>54</sup>



Elaboración propia.

Las anteriores gráficas indican la comparación de tres semanas con diferentes valores de recaudación de una semana respecto a de las cuentas por cobrar de la misma semana respectivamente, el ideal de índice es igual a uno, lo cual significa que la recaudación correspondiente a la semana en estudio se efectuó completa a las cuentas por cobrar totales esperadas para la semana.

- ✓ Para los encargados de cobranzas, se presentan dos herramientas de apoyo para aumentar la eficacia del proceso de cobranza.
- ✓ La primera herramienta es crear una planilla de seguimiento, como no está determinado el plazo crediticio para los documentos emitidos al momento de ingresar las facturas enviadas al SIGFE, el encargado debe ingresar la factura a su planilla, identificando fecha de ingreso, contactar a la empresa o cliente, llegar a una fecha de pago y registrar en la planilla quien tomo contacto y para cuando fue el compromiso.
- ✓ Una vez efectuado el pago del compromiso, se deberá completar la planilla con la fecha de pago.

Tabla N° 5 Planilla de fecha de pago<sup>55</sup>

Fecha	N° Factura	Razón social	Contacto	Fono / Mail	Fecha de compromiso

<sup>55</sup> Elaboración propia.

La segunda herramienta nace a través de las fechas de compromiso de pago, con estas se debe desarrollar una carta Gantt que controle y guíe los cobros diarios correspondientes y que se acomode a las diversas funciones que realice el encargado.

Tabla N° 6 Fechas de compromiso de pago<sup>56</sup>

<b>Día</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>.</b>	<b>.</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
Cliente 1		<b>x</b>					
Cliente 2					<b>x</b>		
Cliente 3							<b>x</b>

Para la recaudación, se deben implementar un sistema de control de documentos pagados, esto quiere decir que cada recaudador debe crear un control de recibo de pago por factura, el cual será enviado a su superior para la comprobación de que todos los documentos han sido devengados del SIGFE por CxC, según indica el seguimiento.

Tabla N° 7 Control de documentos devengados<sup>57</sup>

Fecha de pago	Factura	Cerrado por	Forma de pago

<sup>56</sup> Elaboración propia.

<sup>57</sup> Elaboración propia.

## Objetivos de instrumento de apoyo

- ✚ El objetivo de las herramientas de apoyo para el control de los procedimientos, es disminuir la demora en la emisión de facturas, crear un seguimiento de los documentos y programar los cobros de estos para la planificación de recaudación para el uso de estos recursos.
- ✚ La medición y revisión de estas herramientas es diaria, de manera tal que la falta de cumplimiento de corrija a tiempo y día a día se mejore el servicio y el procedimiento y lograr una estabilidad dentro del sistema para un mejor aprovechamiento de los ingresos, control y manejo de documentos.
- ✚ Cualquier error o faltante a presentarse en las herramientas en comparación al sistema debe ser justificada con respaldos y contactos que puedan confirmar el no cumplimiento de la función.

### 3.5.5 No cumplimiento de los indicadores

El no cumplimiento de los indicadores puede ser por los siguientes factores.

#### *Cobranzas*

- ✚ Se realizan los respectivos cobros según carta Gantt, pero clientes no pagan en fechas correspondientes.
- ✚ Mala gestión del personal.
- ✚ Falta de coordinación y seguimientos de los clientes.
- ✚ Insistencia.
- ✚ Cursos.

#### *Facturación*

- ✚ Mala gestión del personal.
- ✚ Horas de ocio.
- ✚ Delegación de funciones indebidas.
- ✚ Cursos.

#### *Recaudación*

- ✚ Mala gestión de facturación y/o cobranza.
- ✚ Mala gestión del encargado de recaudación.
- ✚ Horas de ocio.
- ✚ Cursos.
- ✚ Falla de sistema.

- ✚ El objetivo de los resultados de cada indicador determina los parámetros para la evaluación de estos y de esta manera relacionarlos con los resultados esperados.
- ✚ El resultado del indicador de recaudación es lograr la actualización diaria en el sistema de los documentos pendientes, y a la vez controlar el cumplimiento de las cartas Gantt respecto de la cobranza planificada. Con el cumplimiento de esto se podrá planificar la utilización de la recaudación a un mayor largo plazo.
- ✚ Los resultados del indicador de facturación, es presionar y agilizar el procedimiento de la facturación semanal, con tal de reducir la diferencia de tiempo entre que se presta el servicio y se cobra, y con esto amenizar la recuperación de dinero.
- ✚ En los resultados del indicador de cobranza, se busca disminuir las cuentas por cobrar que queden pendientes de cada semana, en especial los errores humanos por parte del cobrador, que pueden causarlas y , a la vez inducir mejoras para la planificación de la carta Gantt en las relaciones entre el cobrador y cliente.

Como es un sector público, no se pueden aplicar medidas drásticas de forma inmediata, por ende se debe conversar con el personal privadamente y detectar los errores para poder mejorarlos y convertirlos en fortaleza.

En el peor de los casos si el funcionario no cumple con el indicador de forma continua, estos sirven como antecedente para realizar sumarios e indicar que realmente no cumple con las habilidades de rigor y competencias para el cargo.

## CONCLUSIONES

Mediante el análisis al departamento de finanzas y contabilidad y la determinación del foco problemático, en el área de cobranzas y, las falencias encontradas en el área de facturación, donde se logro dar apoyo a esta área por medio de un resumen con los principales prismas de esta investigación al encargado de cobranzas respecto a los procedimientos descripciones y perfiles de cargo y el diseño de un control de gestión.

Los flujos gramas presentados muestran el actual procedimiento que debiera realizarse por cada actividad más un análisis y consideración de cambios para el mejoramiento de cada proceso.

A la vez se presenta el manual de procedimientos del departamento, para que tanto los actuales colaboradores con los nuevos integrantes posean todas las herramientas para el correcto desarrollo de las funciones según el encargado de área.

Los establecimientos de las descripciones y funciones de cargo, son fundamentales para la coordinación del departamento, el recibimiento de nuevos integrantes y la evaluación correspondiente a cada uno.

Las políticas internas están enfocadas en el ordenamiento del proceso crediticio y la posibilidad de planificación tanto para la cobranza como para la planificación de los usos de los recursos. Sin perjuicio de lo anterior, hay un antecedente no despreciable que surge al terminar este modelo de propuesta y que dice relación con la deuda pública total del hospital Van Buren a la cual asciende, donde el porcentaje de

incobrabilidad de cuentas representa un sesenta por ciento de la deuda actual de la institución hospitalaria. Esto no tiene relación directa con el área de cobranzas misma, sino más bien con la prescripción de deuda dado el paso del tiempo, donde una vez transcurridos cinco años, el departamento de finanzas y contabilidad da por perdida aquella cuenta. Esto se produce por inoperancia de las aseguradoras comprometidas en los procesos de pago de los usuarios para con el hospital, las cuales, ya sea por deceso de las aseguradoras o falta de canales de comunicación efectivos, que anulan el alcance que pueda llegar a tener el departamento.

El encargado de área propone que una acción mensual (proceso actual a través de informes mensuales al MINSAL) no es suficiente ni efectiva para el control y mejoramiento de área, es por esto que aduce que el control de los índices de gestión debiera ser con un intervalo semanal, de manera tal de mejorar el procedimiento de facturación, agilizándolo, y que ésta acción conlleve a un control y una planificación de recaudación y cobranza mejorada en conjunto con las otras áreas.

Si bien el alcance de la propuesta es limitado, es factible el cumplimiento de los objetivos centrales de la propuesta. Por un lado el jefe de área cree en la posibilidad de reducción de costos y si asegura que la propuesta ayude en mayor o menor grado a la mejora de los indicadores de eficiencia a través del manual de procedimiento que defina claramente las tareas y también por medio de los indicadores de gestión que permite un mayor control por parte del encargado de comercialización (quien supervisa las demás áreas).

La clave de una gestión acertada en el desarrollo de las organizaciones está en las personas que participan en ella y su resultado obedece en gran medida a la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2006.
3. Dessler, Gary, *Administración de personal*. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994, 239 Págs.
4. Siliceo, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*. México 1985, 470 Págs.
5. Werther, William. *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill, México, 1995, 486 Págs.
6. *Principios de la administración financiera* Lawrence J. Gitman Páginas: 704 año 1999.
7. Gitman Lawrence, *Fundamentos de Administración Financiera*. Edit. Harla, México, 1995.
8. Van Horne, James C. 1995. *Administración Financiera*. Décima Edición. Editorial Prentice Hall.
9. Rusenias, Rubén Oscar, “Manual de Control Interno”, Primera Edición, Argentina, Editorial Machi, año: 1999.
10. Quiroga Leas, Gustavo “Organización y métodos en la administración pública”, Segunda Edición, México, Edit. Trillas, año: 1988
11. [www.rrhmagzine.com](http://www.rrhmagzine.com) “Diez tendencias de éxito en Dirección de Personas y Organización” Andrés Raya Donet, Director del programa de Liderazgo de Personas y Gestión de Equipos de ESADE pág. 1.
12. [www.laadministracion.jimdo.com](http://www.laadministracion.jimdo.com) “Los psicólogos para el reclutamiento de personal” pág. 3 sin autor.
13. [www.direcon.gob.cl/organigrama/](http://www.direcon.gob.cl/organigrama/) “estructura interna” pág.2 autor: gobierno de Chile.
14. [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl) Webcomex intranet, acceso para usuarios del sistema.
15. [www.minsal.cl](http://www.minsal.cl) Enlace “Temas de salud” pág. 1 autor: Rodrigo Matamala.
16. [www.hospitalcarlosvanburen.cl](http://www.hospitalcarlosvanburen.cl) Enlace “Historia de la organización” pág. 1 Sin autor.
17. [www.google.cl](http://www.google.cl) Buscador de sitios.

## **4. ANEXOS**

### **Análisis atractivo de la industria: Cinco fuerzas de Michael Porter**

¿Qué son las fuerzas de Porter?

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una organización, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una organización determinada.

Estas fuerzas están definidas de la siguiente manera:

- ✓ Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- ✓ Amenaza de negociación de los proveedores.
- ✓ Poder de negociación de los compradores o consumidores.
- ✓ Amenaza de ingresos de productos sustitutos.
- ✓ Rivalidad entre competidores.

#### **El poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que tanto los pacientes, instituciones previsionales y las entidades con convenio están obligadas a relacionarse con el hospital. En el caso de los pacientes estos pueden optar por un servicio privado, pero dispuestos a pagar un precio más elevado.

Los pacientes también gozan de ciertas prerrogativas en las condiciones de pago que presentan los hospitales públicos, estos pueden ser realizado después de brindado el servicio, esto acarrea en algunos casos, retrasos en los pagos a causa de información falsa y/o no actualización de los datos de los usuarios. Esto crea un real problema para las áreas de facturación y cobranzas.

La situación de las instituciones previsionales en su rol de clientes dependen directamente de la efectividad que el hospital mantenga a través de un control actualizado de los pacientes y su situación para que el servicio prestado por las instituciones sea correcto y efectivo.

### **Rivalidad de los competidores**

Los hospitales a nivel nacional trabajan en red conjunta con el objeto de contener la mayor concentración de población regional, es por ello que no existen competidores directos, dicho de otra manera la ausencia de competidores se debe a las altas barreras de entrada y salida,. Rivalidad de los competidores baja.

Empresas que participan en el mercado de la quinta región<sup>58</sup>



Si bien la competencia directa es reducida, no `por ello mucho menos intensa. Muchas de instituciones médicas privadas han perfeccionado sus operaciones administrativas, vale decir actualizaciones de software, contratación de personal calificado, lineamientos y funciones definidas, listas de control de procesos, etc. Esto ha permitido, a instituciones privadas (clínicas, centros médicos, etc.) tomar ventaja sobre la organizaciones que operan desde un punto de vista del sector público en lo que respecta a la calidad propia del servicio , como en la disminución de costo de operaciones administrativas adicionales o injustificadas.

Estos elementos toman importancia a la hora de hablar de rentabilidad y eficacia, no tomar noción de aquello, permite a la competencia tomar ventaja sobre los demás, independiente si se trate de una institución privada o pública, el desempeño de una organización va mas allá de índole sectorial.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El ingreso de nuevos competidores es bastante limitado, esto debido a que, como ya se mencionó, las barreras de ingreso son muy altas. La alta inversión necesaria para

---

<sup>58</sup> Fuente: Elaboración propia

ingresar al mercado de la salud ya sea en términos de infraestructura, tecnología, y especialización de profesionales, dificulta la entrada.

#### Principales requerimientos

- ✚ Autorización sanitaria.
- ✚ Alta tasa de inversión tecnológica y de infraestructura.
- ✚ Profesionales médicos calificados.
- ✚ Conocimiento experto.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

Existen dos categorías de proveedores:

- ✚ Poder de negociación de médicos especialistas.
- ✚ Proveedores de tecnología médica.

En primer lugar el principal proveedor o prestador de servicios, que su vez es mano de obra directa que intervienen en el hospital mismo, son los profesionales médicos calificados que tienen un alto poder de negociación. Estos pueden elegir como alternativa la salud privada que es mejor remunerada y las condiciones en las que operan en muchas ocasiones son mejores.

El segundo proveedor se trata de empresas especializadas en la comercialización de equipos tecnológicos de la salud, donde existen un universo de pocos oferentes, donde además existe un alto costo de cambio y poca diferenciación de productos.

En definitiva el poder de los proveedores es alto.

### **Productos sustitutos**

No existen sustitutos para el servicio de salud de forma directa, ya que la sistema de salud es un solo. Si bien existen alternativas terapéuticas, estas no se relacionan directamente con la salud o cura comprobada de esta, no se sustituye una por otra.

## Modelo de programa médico

ORDEN DE ATENCION							
RUT Contratante:		Nombre:		 43056765			
RUT Beneficiario:		Nombre:					
Plan: XOP000110 OPTIMUS PLUS 3000		Tipo Atención: 180	Fecha Emisión:			Folio F. Médica: 342893	
Cód. Dep.	Cód. Prestador	Cód. Inst.	Descripción	Cost.	Valor Prestado	Beneficiario Inapto	Aporte Beneficiario
91			DÍA CAMA/CAMA ESPECIALIDADES	06	\$372.000	\$372.000	\$0
	18.82.453		AMENORCECTOMIA YO ORDEN. ARSCE				
RUT Médico Tratante: 61.606.402-9		A Pagar Afiliado:		RUT Solicitante: 17.234.509-3		 Presentado este oficio con firma y sello capso	
RUT Facturador: 61.606.402-9		A pagar: \$372.000		Forma de Pago:		Firma Solicitante	
Firma Profesional		A pagar el prestado					
<small>La fecha de emisión y el detalle de entrega sustentan el pago de las prestaciones. La orden de atención tendrá una vigencia de 30 días desde su emisión para su emisión o descargo por el beneficiario. El prestador tendrá 30 días hábiles para generarla a menos que se indique otro plazo en unidades autorizadas.</small>							
130461 / 212812051 / FRRAB000 / FRRAB000 / 12 / O / XB / 43056765 / CAM / 61.606.402-9 HOSPITAL LA							

Fotocopia programa medico MAS VIDA.

## Sitio SII online, portal MIPYME



**Sii online**

[Inicio](#)
[Registro de Contribuyentes](#)
[Portal Mipyme](#)
[Impuestos Mensuales](#)
[Factura Electrónica](#)
[Boleta de Honorarios](#)
[Renta](#)
[Declaraciones Juradas](#)
[Bienes Raíces](#)
[Situación Tributaria](#)
[Libros Contables](#)
[Infracciones y Condonaciones](#)

Usted está en: [Portal Mipyme](#)

### PORTAL MIPYME

En esta página usted podrá encontrar toda la información y aplicaciones gratuitas que el SII pone a disposición de la micro y pequeña empresa. Debe tener presente que:

- Para operar con los sistemas de tributación simplificada o contabilidad completa, debe ser facturador electrónico Mipyme.
- Para acceder a las siguientes opciones, identificadas con (\*), debe contar con certificado digital y tener configurado su computador.

**Sistema de factura electrónica Mipyme (\*)**

- Emisión de documentos tributarios electrónicos (DTE)
  - Factura
  - Boleta de honorarios
  - Nota de crédito
  - Nota de débito
  - Guía de despacho
- Administrar documentos tributarios electrónicos
- Información electrónica de compra y venta (IECV)
- Cesión de facturas electrónicas
- Verificar documentos tributarios electrónicos

**Sistema de tributación simplificada (14 Ter) (\*)**

- Ingresar información de cierre del ejercicio anterior
- Periodo contable de trabajo
- Operación renta
- Reporte financiero simplificado
- Códigos propuestos del F29

**Sistema de contabilidad completa Mipyme (CCH) (\*)**

**Inscribese aqui**

- Sistema de factura electrónica Mipyme
- Sistema de tributación simplificada (14 Ter)
- Sistema de contabilidad completa Mipyme

**Aprenda sobre...**

- Guía del emprendedor
- Beneficio artículo 14 quáter
- Sistema de factura electrónica Mipyme
- Ciclo de vida de una empresa
- Sistema de tributación simplificada (14 Ter)
- Sistema de contabilidad completa Mipyme
- Mipyme por segmento
- Certificado digital y configuración básica del PC

**Noticias**

- SII y Sercotec distribuirán gratis 25.000 certificados digitales (29-08-2012)
- SII lanza tres portales electrónicos para los pequeños empresarios (16-08-2012)
- SII participa en encuentro anual de micro y pequeñas empresas (09-08-2012)

[Noticias](#)

El Sistema de Contabilidad Completa MIPYME es una solución computacional que apoya el cumplimiento tributario de los contribuyentes que requieren llevar este tipo de contabilidad.

### **¿Quiénes pueden inscribirse?**

Los contribuyentes que cumplan con los siguientes requisitos:

- ✚ Ser contribuyente de la primera categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta.
- ✚ Estar inscrito en el sistema de Factura Electrónica MIPYME.
- ✚ No estar acogido a los regímenes 14 bis o 14 ter de la Ley sobre Impuesto a la Renta.
- ✚ No estar constituido como Sociedad Anónima.
- ✚ El contribuyente, o su representante legal, no debe registrar observaciones negativas o situaciones pendientes ante el Servicio.

### **¿Cuáles son las ventajas?**

- ✚ Es una aplicación diseñada para apoyar al empresario de menor tamaño.
- ✚ Aplicación gratuita, disponible en [www.sii.cl](http://www.sii.cl), Portal MIPYME.
- ✚ Propone códigos relevantes para las declaraciones de impuestos (F29 de IVA, F22 de Renta, entre otros).
- ✚ Entrega estados financieros (en cualquier momento).
- ✚ Está integrado con otros sistemas (Facturación Electrónica MIPYME, Boleta de Honorarios Electrónica, Libros Contables Electrónicos).

- ✚ Todo el timbraje de libros y documentos tributarios del sistema es electrónico y no requieren ser impresos en papel.
- ✚ Es una herramienta de apoyo a la labor del profesional contable.
- ✚ Se puede trabajar las 24 horas del día, en cualquier lugar donde tenga acceso a Internet.

### Imagen N°4 Formulario de factura

[acar documento similar al ultimo emitido](#) | [Identificar Nuevo Contribuyente](#) | [Cerrar Sesión](#)  
[acar documento basado en uno emitido previamente](#) | Empresa: 61.606.402-9 | [Página Segura](#)

**Rut 61606402-9**  
**FACTURA NO AFECTA O EXENTA ELECTRÓNICA**  
 N° folio no asignado

Empresa de Menor Tamaño

Razón Social:   
 Dirección:   
 Comuna:  Ciudad / Localidad:   
 Decutar  eMail:  Telefono:   
 Giro:   
 Act. Econo.:  Fecha: --

---

Rut: - Razón Social:   
 Dirección:   
 Comuna:  Ciudad / Localidad:   
 Giro:   
 Contacto:  Rut persona que solicita factura: -

Cod Prod <input checked="" type="checkbox"/>	Ipo Cod	Codigo	Nombre Producto	Descrip.	Cantidad	U. Medida	Precio	Impuestos Adic. <input type="checkbox"/>	% Desc.	SubTotal
01		4310101		<input type="checkbox"/>						
01		4310102		<input type="checkbox"/>						
01		4310103		<input type="checkbox"/>						
01		4310104		<input type="checkbox"/>						
01		4310105		<input type="checkbox"/>						

Copia de factura hospital Van Buren

## Plataforma SIGFE



### Sistema de información para la gestión financiera de estado (SIGFE)

El sistema de información para la gestión financiera del estado integra los procesos de contabilidad, presupuesto, compromisos y tesorería.

Registra las transacciones sobre la base devengada, tanto en la contabilidad como en el presupuesto.

Proporciona información contable y es apoyo efectivo al proceso de toma de decisiones. Registra las obligaciones devengadas y no pagadas.

Es necesario devengar todo documento de cobro al sistema y así poder centralizar, gestionar y realizar los seguimientos necesarios para la recuperación de cuentas.

Los documentos que se ingresan por cuentas por cobrar son los siguientes:

#### **Facturas manuales y electrónicas**

La factura se considera como el justificante de la entrega de un producto o la prestación de un servicio, es generado por la unidad de facturación.

## **Pagares**

Acuerdo de voluntades para pagar una suma de dineros, en este caso entre el hospital y el suscriptor por alguna prestación médica no cubierta por la previsión o como garantía a la espera de bonos, seguros u otro medio de pago.

## **Subsidios (licencias médicas)**

Un documento que puede ser extendido por un médico cirujano, dentista o matrona, mediante el cual el profesional certifica que un trabajador se encuentra incapacitado temporalmente para trabajar, prescribiendo reposo total o parcial con el fin de atender el restablecimiento de su salud.

## **Recaudaciones**

Es la recepción de fondos que se percibe desde las cajas del hospital por prestaciones médicas otorgadas en el establecimiento.

## **Pagos por Transbank**

Es la recepción de fondos que se percibe desde las cajas del hospital por prestaciones médicas otorgadas en el establecimiento y canceladas por el convenio Transbank, el cual se revisa por medio de la web.

## **Ingreso de facturas**

Para ingresar facturas se debe ir a la página web de SIGFE.

Se digita nombre de usuario y contraseña. Una vez ingresado en calidad de usuario y para realizar el devengo, se debe ingresar a “contabilidad” donde se

procederá a ingresar al sistema las cuentas por cobrar en la opción “asientos contables” seleccionando la opción “crear”.



Luego se debe realizar lo siguiente:

Digitar en el título un resumen del documento y copiarla en la descripción.






Seleccionar movimiento financiero.

Guardar la información.

Finalmente se debe guardar la información y se debe seleccionar la pestaña “cuentas contables”. Al seleccionar la opción “cuentas contables” se debe realizar lo siguiente:

-  Ingresar en debe el monto de la o las facturas.
-  Guardar.

La selección de los asientos contables dependerá de la naturaleza de las facturas, vale decir:

-  Modalidad libre elección.
-  Isapres.
-  Particulares.
-  Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
-  Accidentes de tránsito.

Se ingresa la Rut del destinatario de la factura.

Se ingresa la fecha del documento, también se puede desplegar el calendario y seleccionar fecha.

Se ingresa el número de la factura.

Se ingresa el monto total de la factura.

Se graba y cierra.

## Revisión Transbank



Ingreso de usuarios [www.Transbank.cl](http://www.Transbank.cl) con un nombre de usuario y contraseña dados a los funcionarios administrativos del Hospital Van Buren.

Transbank S.A. es una Sociedad de Apoyo al Giro Bancario constituida de conformidad al artículo 74 de la Ley General de Bancos. Además, es una Operadora de sistemas de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Débito constituida de conformidad al artículo 35 N° 7 de la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile, las disposiciones de los Capítulos III.J.1 y III.J.2 del Compendio de Normas Financieras del Banco Central de Chile y el artículo 2° de la Ley General de Bancos. Se encuentra sometida a la reglamentación y fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y sus operaciones se encuentran comprendidas en la reserva bancaria regulada por el artículo 154 de la Ley General de Bancos.

Esta publicación de los servicios de operación y tarifas de Transbank se efectúa de conformidad a las normas emanadas de la Superintendencia de Bancos e








Instituciones Financieras y el sistema tarifario ha sido aprobado por las autoridades competentes.

## Ingreso plataforma Banco Estado Empresas



Ingreso de funcionarios del hospital con cuenta de usuario y contraseña.

### Servicios:

-  Cuentas.
-  Financiamiento.
-  Servicios de pago.
-  Seguros.
-  Fondos de garantía.
-  Transferencia SII.
-  Inversiones.

## **TECNICO ADMINISTRATIVO FACTURACIÓN**

### **OBJETIVOS DEL CARGO**

Elaborar diariamente el cálculo y confección de las facturas correspondiente a los servicios prestados por el establecimiento.

Encargado (a) de comercialización.

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DELCARGO**

La unidad de cobranzas y facturación deben estar en retroalimentación continúa con el fin de favorecer y agilizar la información concerniente al cobro, es por esto que los encargados de las unidades tendrán como función proporcionar todo tipo de documentación e información que se requiera a favor de la labor del otro, de tal manera que la preocupación de los ingresos se lleve a cabo de la manera más rápida y clara.

### **RELACIONES (INTERNAS/EXTERNAS)**

Relaciones internas: sub área de cobranzas, recaudación, convenios y comercialización

Relaciones externas: clientes con convenio, proveedores, profesionales

## **FUNCIONES**

Ingreso de datos de guías de servicio prestados al sistema operativo.

Mantenimiento de cuentas clientes.

Análisis de datos de facturación del sistema operativo.

Emisión de facturación de acuerdo al rol asignado para tal acción.

Emisión y despacho de documentos de facturación a clientes.

Encargado de impresión y timbraje de documentos de facturación.

Revisión de antecedentes antes de facturar a: FONASA, ISAPRES, Particulares, Accidentes de tránsito, laborales y convenios. Entrega de facturas por mano y envío por correo a las diferentes instituciones. Revisión de depósitos electrónicos, retiro de documentos en las distintas instituciones. Control FONASA Libre Elección. Control de la recuperación de licencias medicas. Contabilización facturas sistema SIGFE.

## **OBLIGACIONES, DERECHOS Y DEBERES**

Estipulados en el contrato de trabajo.

## **PERFIL DE CARGO**

## **TITULO PROFESIONAL**

Técnico en contabilidad o administración de empresas, carreras a fin.

## **EXPERIENCIAS**

Se considera 1 año de experiencia laboral no excluyente.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

Orientación al detalle, dinamismo y energía, orientación al cliente interno y externo, tolerancia a la presión, capacidad de aprender, responsabilidad, compromiso, orientación a los resultados, integridad, iniciativa, autocontrol, trabajo en equipo, manejo Microsoft office.

## **RESPONSABILIDADES**

Las personas que intervienen en el proceso de facturación deben desarrollar las funciones asignadas a su cargo, de forma coordinada, eficiente y supervisada.

## **ENCARGADO DE COBRANZAS**

### **OBJETIVOS DEL CARGO**

Implementar políticas de cobro favoreciendo el pago oportuno y/o anticipado y la recuperación de deudas de años anteriores.

Implementar procedimientos de cobro establecidos para los diferentes deudores.

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CARGO**

La sub área de cobranzas y facturación de deben estar en retroalimentación de manera continua con el fin de favorecer la información concerniente al cobro, es por esto que los encargados de las unidades tendrán como función proporcionar documentación e información que se requiera a favor de la labor del otro, de tal manera que la recuperación de los ingresos se lleve a cabo de la manera más clara y rápida posible.

### **RELACIONES (INTERNAS/EXTERNAS)**

Relaciones internas: departamento de facturación, recaudación, convenios, comercialización en sí.

Relaciones externas: clientes, clientes con convenio, proveedores y profesionales.

## **FUNCIONES**

Efectuar gestiones de cobranzas, llegar a acuerdos con los mismos, con el objeto de generar los pagos correspondientes. Realizar análisis de cuentas corrientes, entregar reportes sobre el estado de cobranza de los clientes, controlar y evaluar el cumplimiento de las metas de cobranzas en relación a las cuentas por cobrar. Elaborar y proporcionar información estadística que se requiera para la toma de decisiones a nivel directivo.

## **OBLIGACIONES, DERECHOS, DEBERES**

Estipulados en el contrato de trabajo.

## **PERFIL DEL CARGO**

Ingeniero comercial, Ingeniero en Administración, carrera a fin.

## **EXPERIENCIA**

Se considera como experiencia para postular al cargo, al menos dos años de actividad laboral en el área administrativa, no excluyente.

## **COMPETENCIAS Y/O HABILIDADES**

Orientación al usuario externo e interno, compromiso, orientación a resultados, integridad, iniciativa, autocontrol, trabajo en equipo, credibilidad técnica, manejo de office avanzado.

## **RESPONSABILIDADES**

Mantener la liquidez de la empresa, cubrir compromisos, generar y cumplir mensualmente los indicadores asociados a su cargo, controlar y supervisar el cumplimiento de funciones y procedimiento, recuperación, negociación de deudas vencidas.

## **ENCARGADO DE RECAUDACION**

### **OBJETIVOS DEL CARGO**

Cautelar la correcta captación e ingresos de valores que el establecimiento genera por su actividad y propender a generar pólizas de cobranza, eficientes y oportunas.

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CARGO**

Velar por las correctas aplicaciones de las normas de clasificación provisional de los pacientes y de la adopción de procedimientos de registros, formularios y sistemas de información.

### **RELACIONES (INTERNAS/EXTERNAS)**

Relaciones internas: departamentos de facturación, cobranza, convenios, comercialización en sí.

Relaciones externas: clientes, clientes con convenio, proveedores y profesionales.

### **FUNCIONES**

Consolidar la recaudación y enviar a tesorería, elaborar informes de desempeño trimestralmente de cada uno de los colaboradores. Resolver problemas de alta administrativa a pacientes con dificultad para pagar, ofrecer alternativas de pago.

### **OBLIGACIONES, DERECHOS, Y DEBERES**

Estipulados en el contrato de trabajo

## **PERFIL DEL CARGO**

### **TITULO PROFESIONAL**

Ingeniero comercial, Ingeniero en Administración de empresas, carreras a fin.

### **EXPERIENCIA**

Experiencia en control y gestión de documentos de planes de salud pública, al menos cinco años de experiencia profesional y al menos dos años en lo que respecta al servicio de hospitalidad pública, además los conocimientos de plataforma SIGFE y experiencia en liderazgo de equipos de trabajo.

### **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

Dominio de recaudación, manejo de SIGFE, dominio office avanzado, honradez y seriedad en el trabajo, cumplimiento de metas y objetivos, capacidad para trabajo en equipo, interés y compromiso con el servicio público, la salud, liderazgo y resolución de problemas.

### **RESPONSABILIDADES**

Creación de informes de evaluación, atención a pacientes con dificultad de pagos.

Dirección de la unidad de recaudación

