



# **UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**

**FACULTA DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS Y  
ECONOMICAS**

**CARRERA DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA**

**INFORME DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y  
FINANCIEROS PARA LA CLINICA IBARRA DE LA CIUDAD DE  
IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERAS EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

**AUTORA S**

**CEDULA**

**SYLVIA MARIBEL MARTINEZ REVELO**

**1002134649**

**ANITA LOURDES FLORES VINUESA**

**1714410006**

**TUTOR: DR. Benito Scaco**

Ibarra, Abril 2012

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es un investigación que se llevo a cabo con la finalidad de dotar de un Modelo Administrativo Financiero , el cual se constituirá en una herramienta que le permitirá optimizar las actividades operativas en base a la ejecución de manuales de mando y de esta manera mejorar sus actividades comerciales, buscando perfeccionar el servicio a sus clientes. El trabajo ha sido estructurado en cuatro capítulos. En el capítulo uno, denominado Diagnóstico Situacional, se realizó la investigación de campo sobre la base de la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa; con lo cual se pudo establecer el problema diagnóstico que en resumen evidencia la carencia de una estructura orgánico-funcional y normas administrativas financieras, situación que de alguna manera se produce por la falta de conocimiento en el manejo adecuado de una empresa. En el segundo capítulo denominado Bases Teóricas y Científicas, se realizó una recopilación de los temas concernientes a la Clínica, la Administración, el Proceso Administrativo, la Contabilidad, Normativa Legal, Control Interno, la Empresa, Gestión y una serie de contenidos referentes a la temática del presente trabajo. Al tercer capítulo se lo denominó Propuesta Manual Administrativo y Financiero para la Clínica Ibarra de la ciudad de Ibarra; pues contiene información relacionada con el contenido del Modelo propuesto y los pasos que la Clínica debe seguir para su aplicación. Al capítulo cuatro se lo denominó Impactos del Proyecto, que consiste en un análisis prospectivo de los impactos Económico-Social, Educativo; Empresarial los cuales luego de su evaluación, tuvieron un impacto general Medio Positivo; con esto se estableció que es factible la creación del presente proyecto. Finalmente como producto del trabajo realizado se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones; con las cuales se estableció que una de las principales ventajas de la aplicación de este proyecto es que la Clínica cuente con una herramienta que le permita obtener un mejor rendimiento administrativo y financiero y de esta manera alcanzar las metas y objetivos, planteados para el mediano y largo plazo.

## EXECUTIVE SUMMARY

The work is a research carried out in order to provide a financial administrative model, which will act as a tool that will allow you to optimize the operational activities on the basis of the implementation of manuals of command and thus improve their commercial activities, seeking to improve the service to its customers. The work has been structured into four chapters. In chapter one, called Situational diagnosis, conducted field research on the basis of the implementation of surveys, interviews and direct observation; which could be established the diagnosis problem which in summary evidence the lack of an orgánico-funcional structure and administrative rules financial situation that somehow occurs due to the lack of knowledge on the proper management of a company. In the second chapter called theoretical and scientific Bases, was a compilation of the issues concerning to the clinic, the Administration, the administrative process, accounting, Legal regulations, Internal Control, the company, management and a number of content related to the topic of the present paper. The third chapter is called it Administrative Manual proposal and financial for the the city of Ibarra Ibarra clinic; It contains information related to the content of the proposed model and the steps that the clinic you must follow for their implementation. Chapter four is called it impacts of the project, which consists of a prospective analysis of the Económico-Social, educational impacts; Business which, after evaluation, had a general impact positive means; It was established that the creation of this project is feasible. Finally as the product of the work were the conclusions and recommendations; with which it was established that one of the main advantages of the implementation of this project is that the clinic has with a tool that allows you to obtain a better administrative and financial performance and thus achieve the goals and objectives for the medium and long term.

## AUTORIA

Nosotras, **SYLVIAMARIBEL MARTINEZ REVELO Y ANITA LOURDES FLORES VINUESA**, portadoras de la cedula de identidad # 1002134649 y 1714410006 respectivamente, declaramos bajo juramento que el trabajo desarrollado es de nuestra autoría: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA CLINICA IBARRA DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA**, que no han sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, sea respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento

---

Srta. Sylvia Martínez R.

Ci. 1002134649

---

Srta. Anita Flores V.

Ci. 1714410006

## CERTIFICACION

En mi calidad de Director de Tesis del Trabajo de Grado presentado por las egresadas SYLVIAMARIBEL MARTINEZ REVELO Y ANITA LOURDES FLORES VINUESA, para optar por el título de **INGENIERO EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA C.P.A.** cuyo tema es **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA CLINICA IBARRA DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA.**

Considero que el presente trabajo reúne requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

En la ciudad de Ibarra los 26 días del mes de marzo del 2012.

---

Dr. Benito Scaco

Ci.

**CESION DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A  
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**

Nosotras, SYLVIAMARIBEL MARTINEZ REVELO Y ANITA LOURDES FLORES VINUESA, portadoras de la cedula de identidad 1002134649 y 1714410006 respectivamente, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados con la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5,y 6 en calidad de autoras del Trabajo de Grado Denominado “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA CLINICA IBARRA DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”. Que ha sido desarrollado para optar el titulo de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autores no reservados los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

.....  
Srta. Sylvia Martínez R.  
Ci. 1002134649

.....  
Srta. Anita Flores V.  
Ci. 1714410006

**AUTORIZACION DE USO Y PUBLICACION A FAVOR DE LA  
UNIVERSIDAD TECNICA DELNORTE**

**IDENTIFICACION DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1002134649
APELLIDOS Y NOMBRES	Martínez Revelo Sylvia Maribel
DIRECCION	Ciudadela Chofer
TELEFONO FIJO	062602-248

DATOS DEL CONTACTO	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1714410006
APELLIDOS Y NOMBRES	Flores Vinuesa Anita Lourdes
DIRECCION	Ayora
TELEFONO CELULAR	080464000

DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA CLINICA IBARRA DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”.
AUTORES:	Martínez Revelo Sylvia; Flores Vinuesa Anita Lourdes
SOLO PARA TRABAJO	DE GRADO
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado
TITULO POR ELQUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad Y Auditoría C.P.A.
ASESOR / DIRECTOR	Dr. Benito Scaco

## **AUTORIZACION DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**

Nosotras, SYLVIAMARIBEL MARTINEZ REVELO con cedula de ciudadanía N°1002134649 y ANITA LOURDES FLORES VINUESA con cedula de ciudadanía N° 1714410006, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso de archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos. Para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

### **CONSTANCIAS**

Las autoras manifestamos que la obra objeto del presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

.....  
Srta. Sylvia Martínez R.  
Ci. 1002134649

.....  
Srta. Anita Flores V.  
Ci. 1714410006

Facultado por resolución del Consejo Universitario

\_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de grado va dedicado a nuestros padres por su amor, apoyo y ayuda incondicional en todo momento, a nuestros hijos Joham, Anette y Emili por ser nuestra fuerza y templanza, a los profesores que fueron guías en el conocimiento adquirido en las aulas Universitarias y A la vida... Por lo aprendido*

*Sylvia  
Anita*

## AGRADECIMIENTO

*Nuestra gratitud, principalmente está dirigida a Dios por habernos dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.*

*A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.*

## PRESENTACION

El Manual Administrativo y Financiero para la Clínica Ibarra de la ciudad de Ibarra , está estructurado en cuatro capítulos: Diagnóstico Situacional, Bases Teóricas y Científicas, Propuesta del Manual Administrativo y Financiero , Impactos del Proyecto; y, finalmente las Conclusiones y Recomendaciones. En el primer capítulo se ha realizado una investigación de campo sobre la base de la aplicación de encuestas a los empleados de la empresa, para poder llegar a un verdadero conocimiento de los aspectos relevantes del negocio y su funcionamiento, y así determinar la factibilidad del proyecto; entrevistas a expertos en el área de administración y en el área financiera, así como expertos en modelos; y además se aplicó la técnica de observación; con lo cual se pudo establecer el problema diagnóstico que en resumen evidencia la carencia de una estructura orgánico-funcional y normas administrativas financieras, acorde con los requerimientos de la comercializadora; razón por la cual es fundamental que se implemente un modelo encaminado a solucionar las falencias detectadas y se considera necesario estructurar las herramientas de Gestión en un documento que guíe el uso y manejo de los recursos humanos, administrativos, económicos y financieros; que proteja y garantice la optimización de los recursos, logrando eficiencia y efectividad en sus actividades y a su vez, disminuya riesgos.

En el segundo capítulo se buscó apoyo en la información de: Base Legal; Instituciones de Regulación y Control, y tópicos relacionados con el presente trabajo, los cuales permitan obtener un conocimiento más amplio sobre la temática.

En el tercer capítulo se realizó la descripción de los componentes del Manual Administrativo y Financiero; el cual se constituirá en una guía que les permitirá a los socios de la Clínica Ibarra, mejorar la administración y manejo de sus recursos.

El capítulo cuatro trata de un análisis técnico de los Impactos, que el presente trabajo generará en los ámbitos Económico-Social, Educativo, Empresarial . Finalmente se llegó a la obtención de Conclusiones y Recomendaciones, las cuales deberán ser tomadas en cuenta para la aplicación y sostenibilidad del presente proyecto.

## INDICE

PORTADA .....	i
RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
AUTORIA .....	iii
CERTIFICACION .....	iv
CECION DE DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
PRESENTACION .....	xi
INDICE .....	xv

## CAPITULO I

<b>Diagnostico situacional.....</b>	<b>19</b>
Antecedentes .....	19
Objetivos .....	21
General .....	21
Específicos .....	21
Variables diagnosticas .....	22
Indicadores .....	22
Matriz de relación Diagnostica .....	23
Mecánica operativa .....	27
Población o universo .....	28
Identificación de la muestra .....	29
Información primaria .....	29
Información secundaria.....	29
Tabulación y análisis de la información .....	30
Encuesta aplicadas a los clientes.....	46
Entrevista aplicada a los empleados.....	47
Entrevista al contador de la clínica.....	48
Entrevista aplicada al gerente .....	49
Síntesis FODA.....	50
Estrategias FA,FO,DO,DA.....	51
Determinación del problema diagnostico.....	52

## CAPITULO II.

Marco Teórico.....	55
La empresa .....	55
Importancia y clasificación de la empresa .....	55
Sistema administrativo .....	57
Principios generales de la administración .....	58
Manuales administrativos .....	60
Importancia de los manuales administrativos .....	61
Manual de procedimientos .....	65
Tipos de manuales .....	67
Organigramas .....	69
Objetivos de los organigramas .....	70
Clases de organigramas.....	70
Proceso administrativo.....	74
Contabilidad concepto .....	80
Principios de contabilidad generalmente aceptados.....	83

Normas Internacionales NIFF .....	88
Sistema contable .....	91
Control interno .....	95
Análisis financiero .....	99
<b>CAPITULO III</b>	
Propuesta estratégica .....	106
Contenido del Manual.....	106
Objetivo del manual .....	106
Misión .....	107
Visión .....	107
Valores .....	107
Importancia del Manual administrativo.....	108
Políticas administrativas .....	109
Estrategias.....	110
Control interno Administrativo.....	109
Control de gestión .....	113
Organigrama estructural .....	116
Desarrollo proceso Administrativo.....	124
Manual de procedimientos financieros.....	139
Importancia .....	139
Objetivos .....	140
Políticas financieras.....	141
Desarrollo de los Procedimientos financieros.....	143
Control interno .....	163
Índices financieros .....	166

#### CAPITULO IV

Impactos .....	169
Impacto económico.....	170
Impacto social .....	171
Impacto empresarial.....	172
Impacto educativo .....	173

#### CONCLUSIONES

#### RECOMENDACIONES

#### FUENTES DE INFORMACION

#### Bibliográficas

#### Linografías

#### Anexos

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

En la provincia de Imbabura se cuenta actualmente con alrededor de 11 clínicas privadas que se han creado con la finalidad de atender a los pacientes, como un camino de facilitación hacia la cura. “Salud para todos”. Los hospitales del sector público de nuestra provincia no cuentan con instalaciones buenas lo que hace que se creen clínicas privadas para poder obtener una atención eficiente, aunque los costos médicos sean costosos.

Hoy en día en las grandes ciudades existen mejores instalaciones hospitalarias y el nivel de conocimiento y práctica médica es también buena, los recientes problemas económicos que hay en nuestro país han provocado recortes en los programas y servicios que ofrece el sistema de salud. Los servicios sociales, o la creación de programas de educación para pacientes y para la comunidad.

La Clínica Ibarra ha sido creada desde el año 1999 con la finalidad de prestar servicios a los pacientes que mas necesiten, con una atención eficiente, se encuentra ubicada en la Ciudad de Ibarra en la ciudadela el jardín, su creación se inicio con médicos preocupados por la salud de sus pacientes que tenían que hacer grandes colas para poder ser atendidos como ellos se lo merecen.

La Clínica Ibarra tiene su especialidad clínico quirúrgico, cuenta con un equipamiento muy especializado, y una confortable infraestructura para la atención a sus pacientes y también para su hospitalización, cuenta con suficientes camas para que sus pacientes se sientan tranquilos y puedan recuperarse inmediatamente. Su amable atención hace que sus pacientes recurran a ellos cuando lo necesiten tienen alrededor de 20 pacientes diarios en sus diferentes especializaciones. Hoy en día cuentan con un personal muy capacitado como doctores, enfermeras, recepcionista y una persona que cuida el lugar, además cuenta con una farmacia. Los registros contables se llevan a través de un Contador y mediante el programa informático SAFI.

El manejo administrativo está a cargo de un médico el mismo que no tiene sólidos conocimientos contables y administrativos; los demás funcionarios tienen dificultades porque no existe una responsabilidad sobre la administración de los recursos y además un desconocimiento de las funciones y actividades, además no existe un buen desarrollo en el registro de compras de insumos a los proveedores, devoluciones en ventas, registro de insumos que se utiliza en los pacientes.

Después de haber realizado un diagnóstico de la clínica vemos que esta no tiene una definición clara de las funciones y responsabilidades de cada departamento; y el deterioro de la calidad del servicio, lo que debe considerar la complejidad de la gama de productos que produce o de los insumos que requiere, así como el número de trabajadores indirectos que apoyan la entrega de productos o servicios o del número de departamentos involucrados, de la diversidad de clientes o usuarios y de la variedad de servicios que éstos le consumen.

Los efectos que tendrían al no tomar en cuenta este problema veríamos que habría una restricción de servicio a los pacientes; otro de los efectos es que habría una mayor reducción de los pacientes y no podrían adquirir equipamientos más avanzados para una mejor atención.

La omisión de estos problemas, provocara una desigualdad en la atención de la población ya que sus servicios no serian muy eficientes y sus costos serian muy altos. Lo que afectara directamente a la institución porque sus pacientes se irán donde exista una atención adecuada y un poco más barata. Una vez analizado cuidadosamente las deficiencias que tiene la Clínica Ibarra se ha considerado la necesidad de diseñar un **Manual de Procedimientos Administrativos Financieros** que guíe a los miembros de esta institución.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros como base para la toma de decisiones gerenciales en la Clínica Ibarra

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- \* Diagnosticar las principales deficiencias y los recursos en los procesos administrativos y financieros.
- \* Diseñar y elaborar un modelo de registros administrativos y financieros que se adecue a las necesidades de la clínica.
- \* Proponer una estructura organizacional y funcional acorde a las necesidades de la Clínica Ibarra para lograr eficiencia y eficacia del manejo de los recursos humanos.
- \* Establecer procedimientos de control interno para garantizar que la información sea transparente
- \* Establecer los principales impactos Educativo, Social, Económico, Administrativo, Empresarial.

### 1.3 VARIABLES E INDICADORES DIAGNÓSTICAS

- Administración
- Sistema Contable y Financiero
- Talento humano

### 1.4 SISTEMA CONTABLE



### MATRIZ DIAGNÓSTICA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
1) Diseñar un manual de Procedimientos Administrativos Financieros para Clínica Ibarra de la ciudad de Ibarra	Analizar la estructura administrativa y gerencial de la Clínica mediante el FODA	Administrativo	Planificación	<b>Planificación estratégica :</b> Misión	Entrevista Documentos	Directorio-Gerente
				Visión.	Entrevista Documentos	Directorio-Gerente
				Objetivos	Entrevista Documentos	Directorio-Gerente
				Políticas	Entrevista Documentos	Directorio-Gerente
				Estrategias	Entrevista Documentos	Directorio-Gerente
	Calidad del servicio	Entrevista Encuesta Documentos	Directorio-Gerente Pacientes			
Analizar los sistemas de organización existente				<b>Planificación operativa:</b>		Gerente - Contador
				Presupuestos	Entrevista Documentos	Gerente - Contador
				Procedimientos	Entrevista Documentos	
			Organización	Estructura organizacional	Entrevista Encuesta Documentos	Gerente Empleados
				Estructura Funcional	Entrevista	Gerente

				Organigramas Unidad de Dirección	Documentos Entrevista Documentos	Gerente
				Unidad de Mando	Entrevista Documentos	Gerente- Empleados
Identificar políticas que se aplican en el talento humano		Talento Humano	Reclutamiento y selección de personal	Encuesta Entrevista Documentos	Gerente- Empleados	
			Delegación de funciones	Encuesta Entrevista Documentos	Gerente - Empleados	
			Remuneración	Encuesta Entrevista Documentos	Gerente - Empleados	
Conocer los niveles de autoridad y jerarquía que existen en la clínica		Dirección	Autoridad	Entrevista	Gerente	
			Supervisión	Entrevista	Gerente	
			Jerarquía	Entrevista	Gerente	
			Comunicación	Entrevista	Gerente	
Determinar el grado en que la administración ha cumplido con las responsabilidades que le		Evaluación	Cuantitativa	Entrevista	Gerente - Emplea	

	han sido conferidas			Cualitativa	Entrevista	Gerente - Emplea
--	---------------------	--	--	-------------	------------	------------------

Conocer el manejo contable – financiero de la clínica	Contable	Normativa Contable	Principios de contabilidad generalmente aceptados	Entrevista Documentos	Contador
			Políticas de control Interno	Entrevista Documentos	Contador
			Administración tributaria	Entrevista Documentos	Contador
			Plan de cuentas	Entrevista Documentos	Contador
			Registros Contables	Entrevista Documentos	Contador
			Estados Financieros	Entrevista Documentos	Contador
	Financiero	Índices Financieros	Flujo de caja	Entrevista Documentos	Contador
			Capital de Trabajo	Entrevista Documentos Entrevista Documentos	Contador
			Razón de Liquidez	Entrevista Documentos	Contador
			Índice de	Entrevista	Contador

				solvencia		
				Índice de liquidez	Documentos Entrevista	Contador
				Índice de endeudamiento	Documentos Entrevista	Contador
				Índice de rotación de inventarios	Documentos Entrevista	Contador
				Índice de rentabilidad	Documentos Entrevista	Contador
			Métodos de análisis financieros	Apalancamiento	Documentos Entrevista	Contador
				Análisis Horizontal	Documentos Entrevista	Contador
				Análisis Vertical	Documentos Entrevista	Contador
				Punto de Equilibrio	Documentos Entrevista	Contador

## 1.6 MECÁNICA OPERATIVA

### 1.6.1. Población o Universo

Para la presente investigación, se ha tomado como base los resultados del último censo de Población del año 2011, a cargo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, en el Canto Ibarra, existe una población de 74.469 hombres, 78789 mujeres y una población económicamente activa de 137276. De la población económicamente activa y que engloba las parroquias de Ibarra, Lita, Zuleta, Salinas, Esperanza y Ambuqui, se determina la muestra a ser investigada, tomando en consideración que la mencionada población se puede considerar como pacientes que pueden hacer uso de los servicios que presta la clínica

### 1.6.2 IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA.

La población identificada es la siguiente:

Para identificar la muestra se tomo la presente fórmula

$$n = \frac{Nd^2 z^2}{(n-1) E^2 + d^2 z^2}$$

N = Población o Universo

n= Muestra o número de elementos a investigarse.

$d^2$ = Varianza, igual s 0,25 tomando de una referencia de una desviación estándar de 0,5

Z= Nivel de confianza equivalente al rango de 1.96

E= error muestral entre 1 % y 9 %

$$n = \frac{Nd^2 z^2}{(n-1) E^2 + d^2 z^2}$$

$$n = \frac{137.26 \times 0,25 \times (1.96)^2}{(137275) (0.09)^2 + (0.25) (1.96)^2}$$

$$n = \underline{34319 \times 3.84}$$

1111.93 + 0.96

$n = \frac{131839.87}{1112.89}$

1112.89

n=118

Una vez aplicada la fórmula se establece que se realizó una encuesta a 118 pacientes, para cumplir con este objetivo se efectuó en el mes de julio del año 2010, en las instalaciones donde funciona la Clínica Ibarra. Aplicamos esta fórmula para investigar la calidad del servicio.

Se investiga la unidad económica de la Clínica aplicando entrevistas al Directorio, gerente y contador de la misma.

Además se considera parte de este estudio a todos quienes conforman la Clínica Ibarra son 10 médicos socios de esta Clínica.

### **1.6.3 Información Primaria.**

**Encuestas.-** este instrumento se aplicó de conformidad al resultado de la fórmula, constituyéndose un medio de obtención de información primaria, teniendo acogida afirmativa de los pacientes que acuden a la clínica.

**Entrevistas.-** este tipo de instrumentos de investigación se aplicó a un grupo de funcionarios y socios de la Clínica Ibarra, a expertos de diferentes establecimientos de salud de la Ciudad de Ibarra, de iguales condiciones, mediante un censo a los socios, empleados y trabajadores de la casa de salud, colaborando afirmativamente con esta investigación. También se empleó a un grupo de expertos a llegados a nuestro medio conocido. Este tipo de investigación, se usó una entrevista estructurada, simple y sencilla que facilita la colaboración de los entes anteriormente expuestos. Este instrumento utilizó del periodo vacacional de la sierra, durante el mes de Julio del año 2010..

**Observación directa.-** se reviso la infraestructura usada, al espacio físico de la Clínica, los archivos, servicios básicos y transporte público que se encuentra rodeado

#### **1.6.4 Información Secundaria.**

Para el presente diagnóstico se utilizó los siguientes documentos:

- Escrituras de Constitución
- Registro único de Contribuyentes
- Historias clínicas de los pacientes
- Carpetas de Selección del Personal
- Inventario de Activos fijos
- Archivos

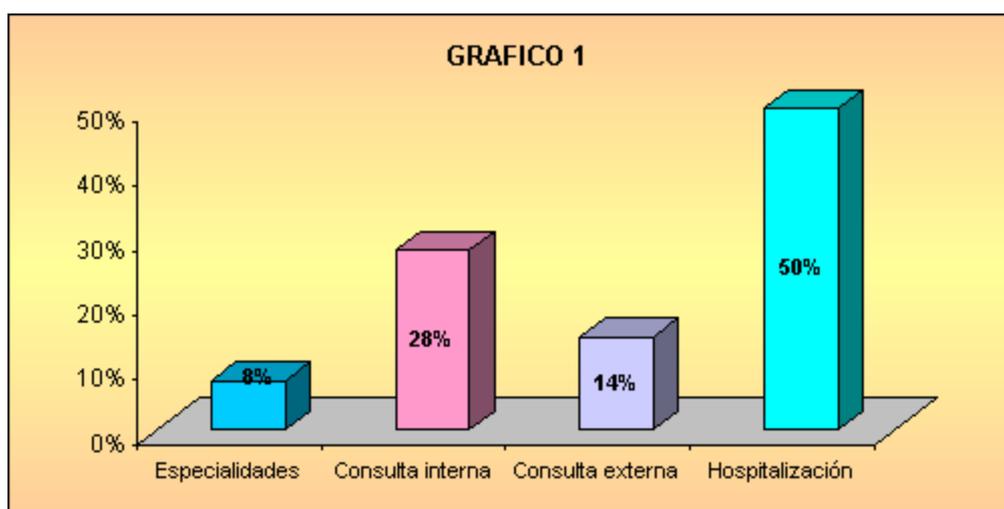
## 1.7 Tabulación y análisis de la Información.

### 1.7.1 Encuestas aplicadas a los clientes.

Determinación de la forma de atención a los pacientes que acuden a la Clínica

#### 1 ¿Conoce los servicios que brinda la Clínica Ibarra a los pacientes?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Especialidades	9	8%
Consulta interna	33	28%
Consulta externa	17	14%
Hospitalización	59	50%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

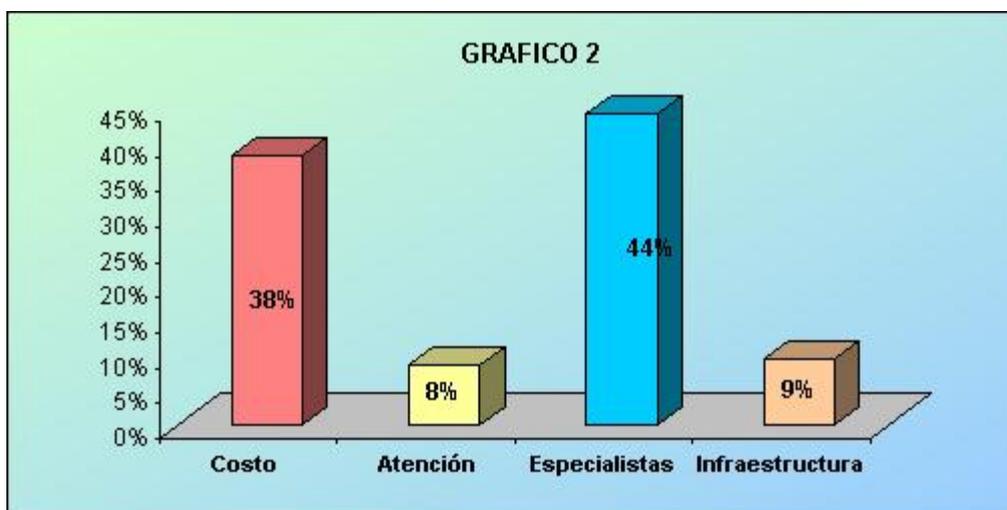
Anita Flores

#### **Análisis:**

El estudio realizado a este indicador dio como resultado que la mayor parte de los encuestados conocen de los servicios que brinda la clínica garantizando su estabilidad y sostenibilidad con una buena atención.

## 2 ¿Para acceder a los servicios de la clínica que es lo que considera?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Costo	45	38%
Atención	10	8%
Especialistas	52	44%
Infraestructura	11	9%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

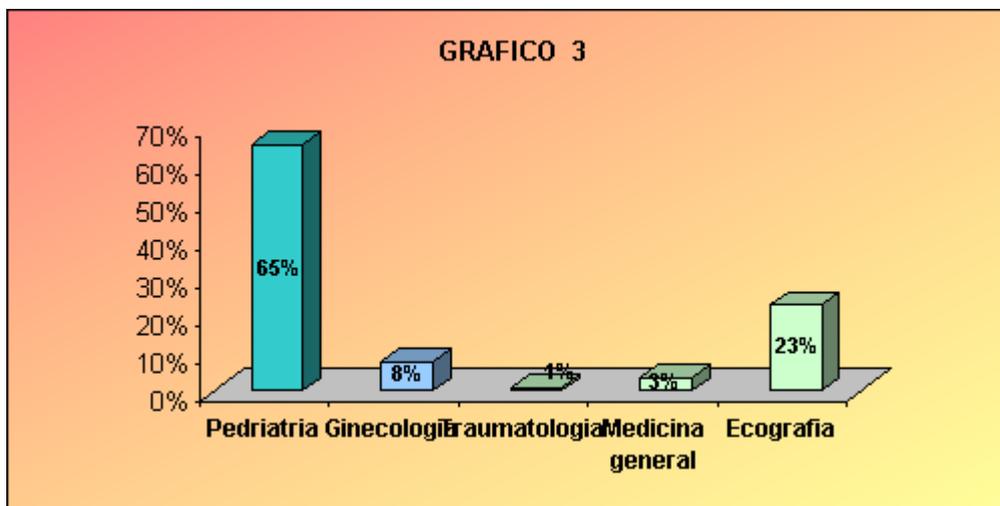
Anita Flores

### Análisis:

Según los entrevistados en su gran mayoría acceden a los servicios que cuenta la clínica, por su especialización ya que se encuentra con equipos con tecnología acorde a las necesidades de los pacientes, mientras que un menor porcentaje acuden por su costo.

### 3 ¿Que especialidades son las que más utiliza?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pediatría	77	65%
Ginecología	9	8%
Traumatología	1	1%
Medicina general	4	3%
Ecografía	27	23%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

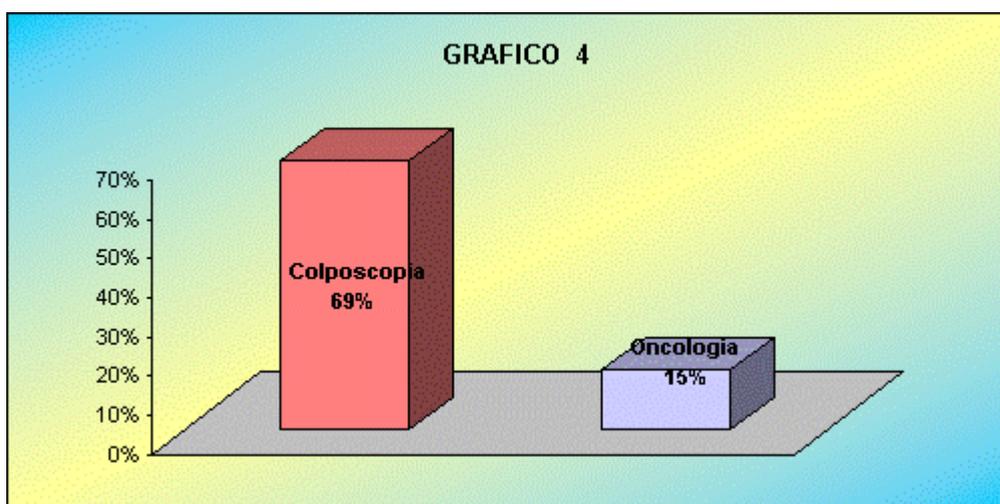
Anita Flores

#### **Análisis:**

Como podemos verificar en la tabla y el grafico que antecede, la mayoría de pacientes que son atendidos en la Clínica Ibarra son menores esto significa que existe buenos especialistas en pediatría, los demás especialistas tienen su grupo de pacientes.

#### 4 ¿Considera usted que se debe incrementar otras especialidades?

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colposcopia	81	69%
Oncología	18	15%
Biopsias	19	16%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

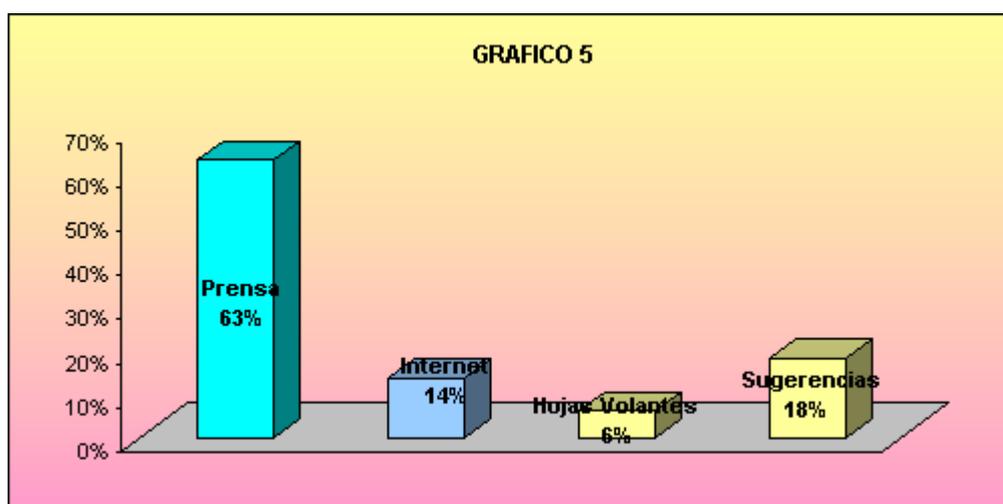
Anita Flores

#### Análisis:

Coincide la mayoría de los encuestados que es necesario la implementación de un especialista, en realizar exámenes de Colposcopia y un porcentaje menor en la implementación de los exámenes de Biopsias.

## 5 A través de que medios de comunicación conoció de la existencia de la clínica Ibarra

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prensa	74	63%
Internet	16	14%
Hojas Volantes	7	6%
Sugerencias	21	18%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

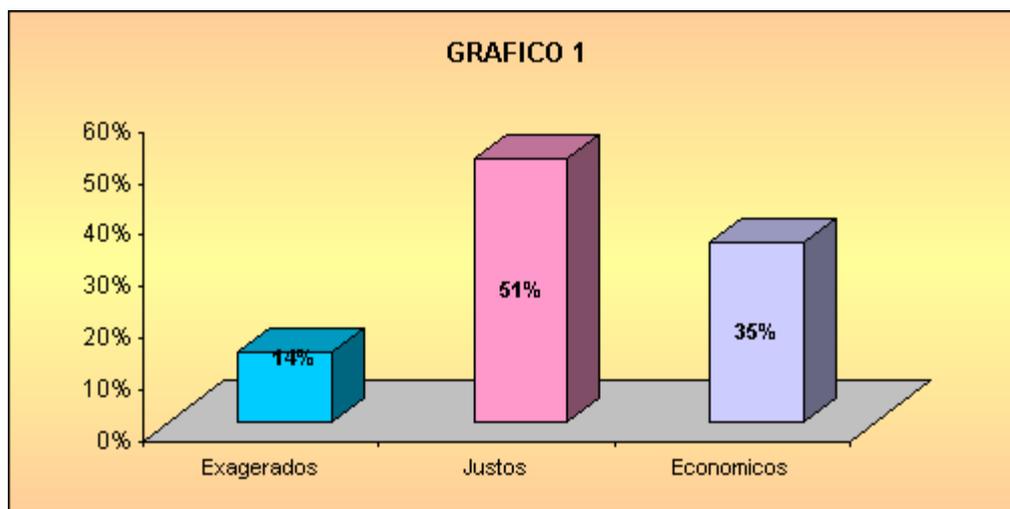
Anita Flores

### Análisis:

La gran mayoría de los entrevistados coinciden que conocieron la existencia de la clínica por medio de la prensa y televisión y en un porcentaje menor fue por sugerencias realizadas por pacientes que ya fueron atendidos en la clínica.

## 6 ¿Los costos que cobra la clínica por el servicio que brinda son :?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Exagerados	16	14%
Justos	60	51%
Económicos	41	35%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

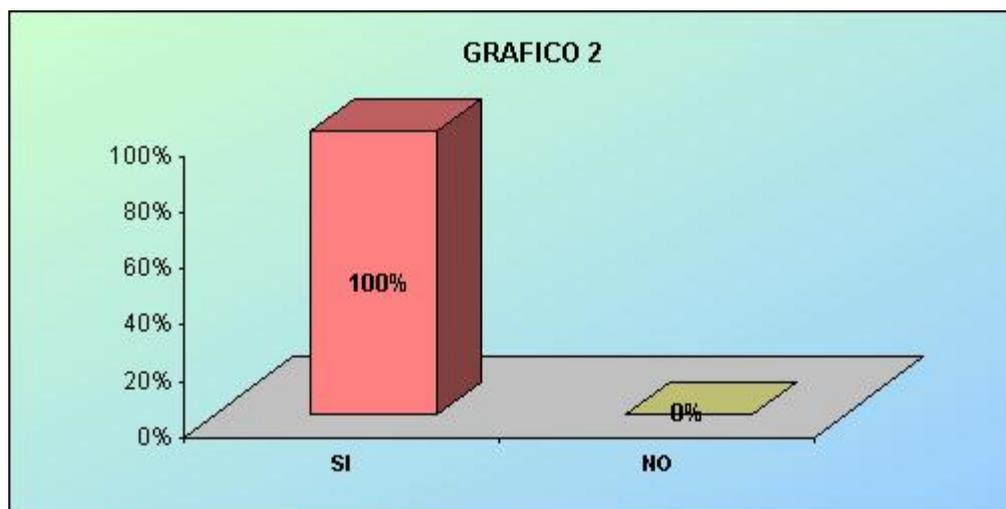
Anita Flores

### **Análisis:**

De la investigación realizada podemos ver que los clientes de la clínica consideran que los precios que cobran por los servicios son justos lo que da un accesibilidad a la consulta y hospitalización en la clínica.

## 7 ¿Difundiría a otras personas el servicio que brinda la Clínica Ibarra?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	182	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

Anita Flores

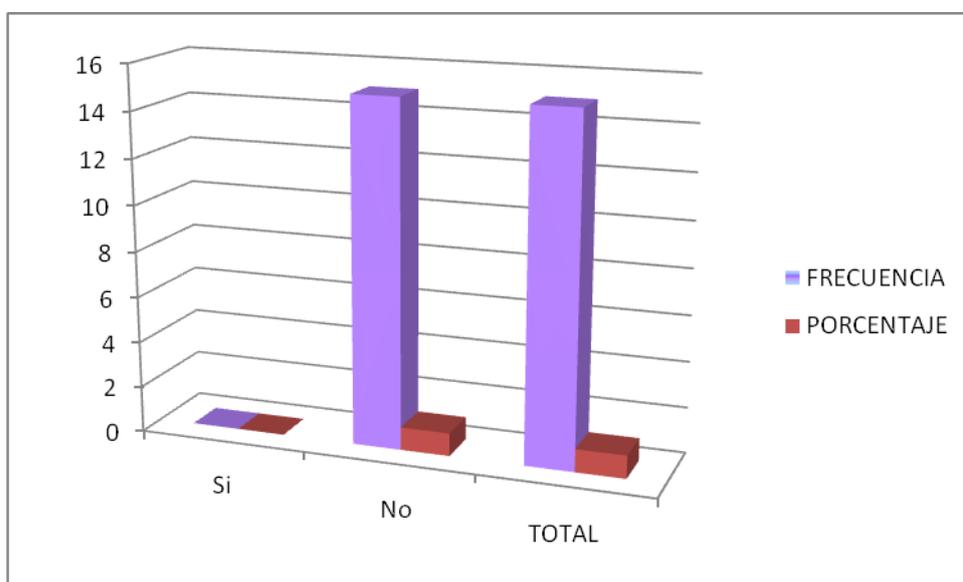
### **Análisis:**

Los clientes de la clínica en su gran mayoría manifiestan que si recomendarían a otras personas, porque prestan un buen servicio a sus pacientes y que son atendidos con amabilidad y en forma oportuna.

## 1.7.2 Encuesta Dirigida a los Empleados de la Clínica Ibarra

### Dispone la clínica de un Organigrama Estructural?

OPCIÓN	FRECUENCIA	
Si	0	
No	15	
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

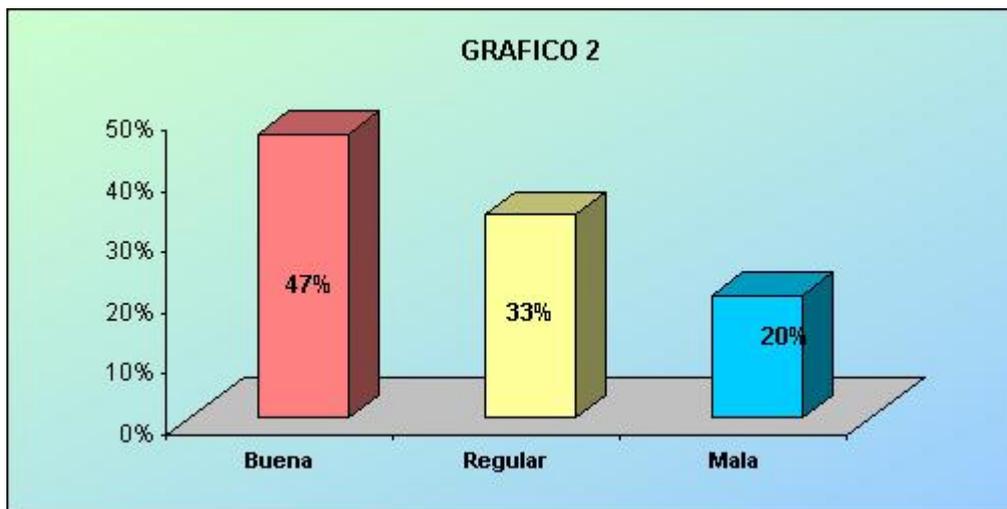
Anita Flores

### Análisis:

Del estudio realizado a los empleados podemos observar que las funciones y responsabilidades no están claramente definidas en un manual de funciones, lo realizan mediante memorandos.

2 ¿Califique el ambiente laboral de la clínica de acuerdo a la siguiente escala?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	7	47%
Regular	5	33%
Mala	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

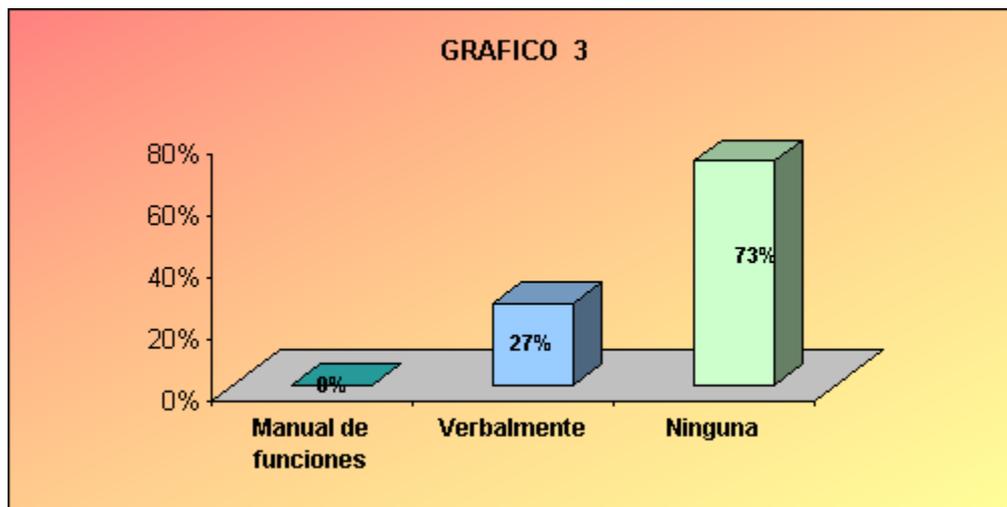
Anita Flores

### **Análisis:**

De la encuesta aplicada se observa que el ambiente laboral que existe en la clínica no es muy bueno ya que existe un poco de celo profesional y falta de comunicación con cada uno de sus empleados.

3 ¿De los siguientes enunciados señale en cuál de ellos está estipulado los niveles de autoridad de la clínica?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de funciones	0	0%
Verbalmente	4	27%
Ninguna	11	73%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

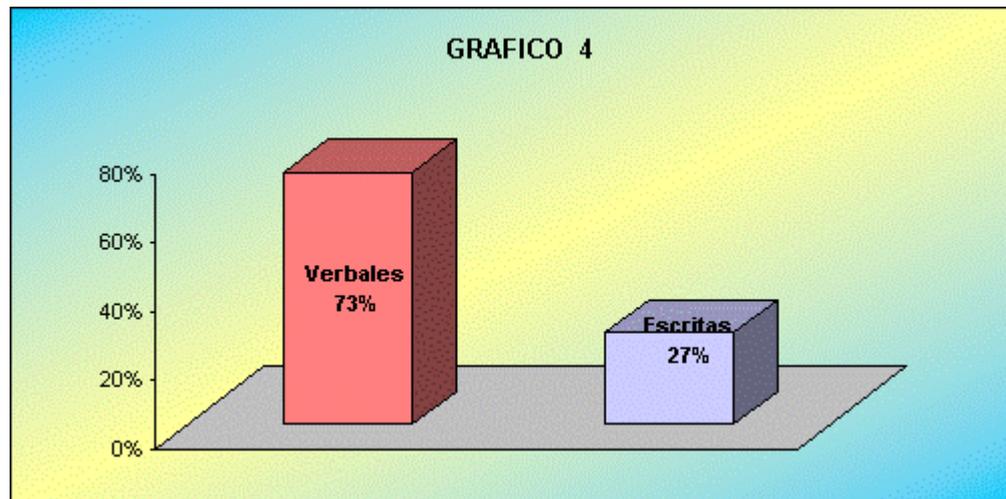
Anita Flores

### **Análisis:**

Los resultados de las encuestas realizadas la mayoría de los empleados expresa que no existe un documento escrito en el cual este estipulado los niveles de autoridad de cada funcionario no existe una instrucción adecuada.

#### 4 Las instrucciones que recibe de sus superiores son:?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbales	11	73%
Escritas	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

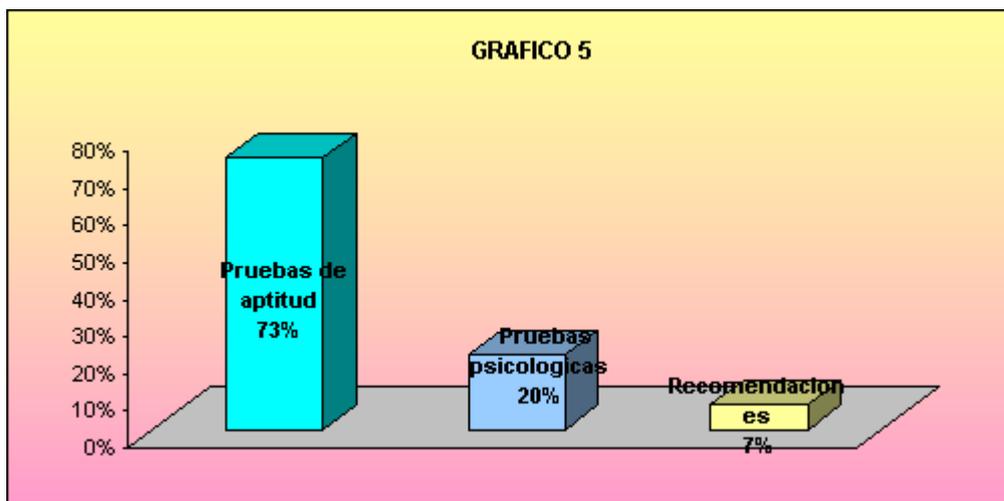
Anita Flores

#### **Análisis:**

En su mayoría los encuestados manifiestan que las instrucciones que reciben de sus superiores las realizan verbalmente lo que dificulta la aplicación correcta de sus funciones.

**5 Con respecto a la área de Recursos Humanos la selección y contratación del personal se lo hace en base a?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Pruebas de aptitud	11	73%
Pruebas psicológicas	3	20%
Recomendaciones	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

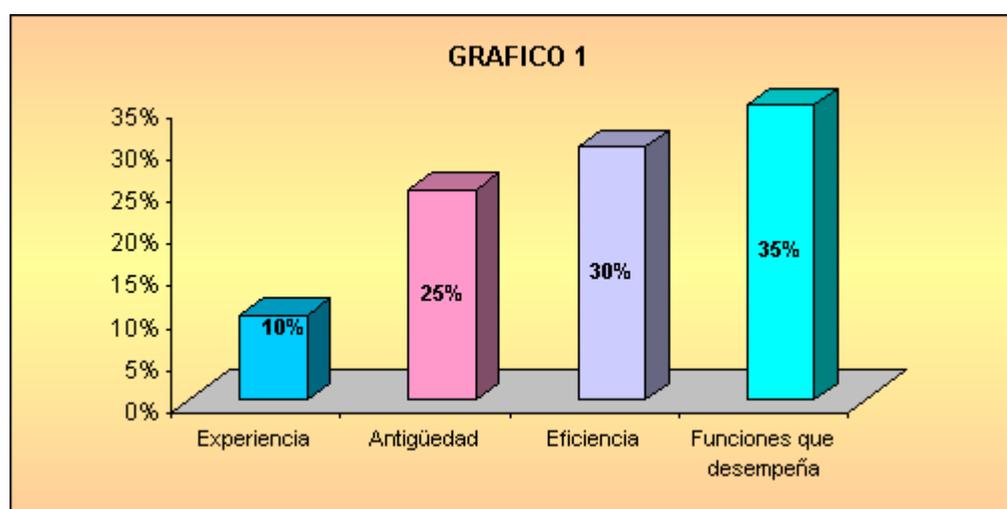
Anita Flores

**Análisis:**

De las encuestas realizadas en su gran mayoría vemos que la selección del personal se la realiza mediante pruebas de aptitud.

**6 Las remuneraciones al personal se fundamentan en cual de los siguientes aspectos resalte**

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Experiencia	2	10%
Antigüedad	5	25%
Eficiencia	6	30%
Funciones que desempeña	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

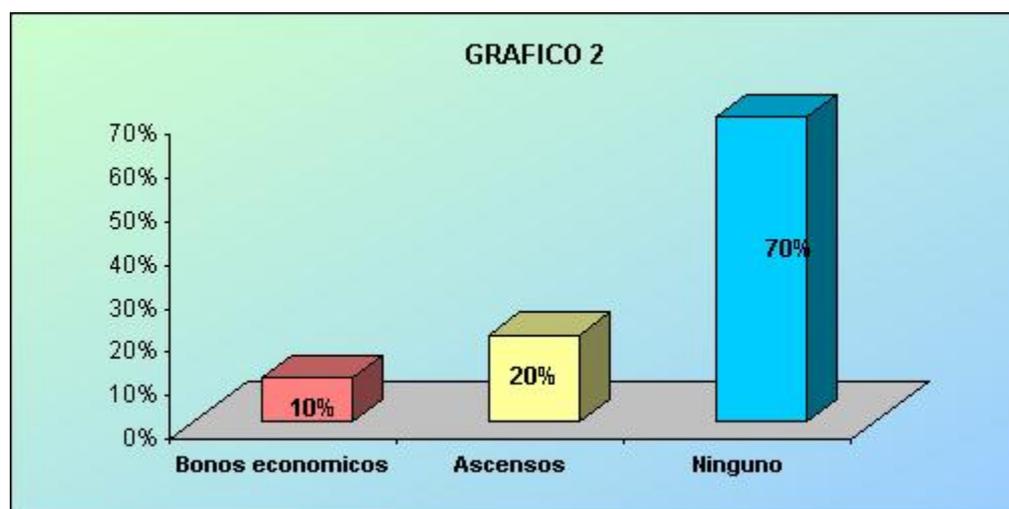
Anita Flores

**Análisis:**

De las encuestas realizadas a los empleados vemos que las remuneraciones que se les paga en base a las funciones que desempeña, en un porcentaje igual se lo da por la eficiencia y en un mínimo porcentaje lo realizan a la experiencia y antigüedad.

## 7 Se efectúa estimulaciones al personal mediante?

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bonos económicos	2	10%
Ascensos	4	20%
Ninguno	14	70%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

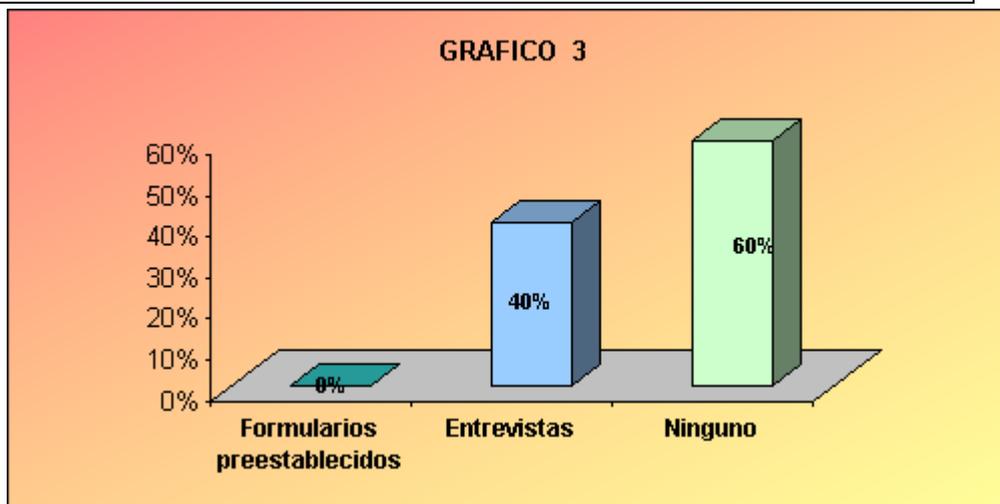
Anita Flores

### Análisis:

De las encuestas realizadas al personal vemos que en gran porcentaje no se realizan estimulaciones al personal y en mínimo porcentaje se lo hace mediante ascensos y bonos económicos.

8 Se realizan evaluaciones al personal sobre el desempeño de funciones a través de ?

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Formularios preestablecidos	0	0%
Entrevistas	8	40%
Ninguno	12	60%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

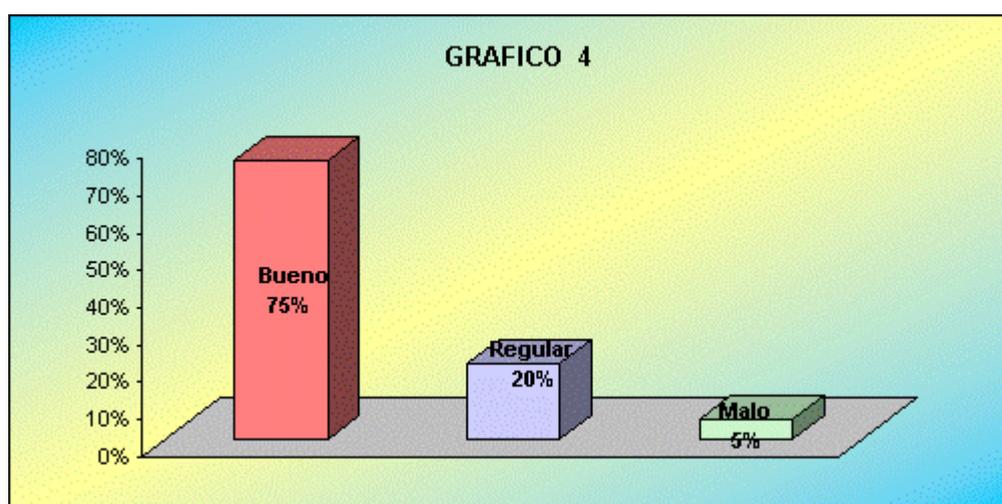
Anita Flores

**Análisis:**

Los empleados afirman que no son evaluadas las funciones que realizan lo que ocasiona que no conozcan si realizan bien o mal su trabajo, si se realiza la evaluación de desempeño a los empleados permitirá que mejoren sus actividades ya que las desarrollaran en forma responsable y mucho mas si existe una motivación por parte de la administración.

**9 El servicio que brinda la clínica a sus clientes considera que es :**

<b>OPCION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bueno	15	75%
Regular	4	20%
Malo	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Fuente : Encuesta realizada

Autoras ; Sylvia Martínez

Anita Flores

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados concuerdan que nivel de atención al cliente por parte del personal operativo es satisfactorio, logrando de esta manera la confianza, satisfacción y fidelidad por parte de sus clientes.

## **ENTREVISTA DIRIGIDA AL ÁREA FINANCIERA – CONTABLE DE LA CLÍNICA IBARRA DE LA CIUDAD DE IBARRA**

Cuestionario:

**1. ¿Cuál de los siguientes aspectos conoce usted de la Clínica?**

El contador manifiesta que conoce la misión y la visión de la clínica, la misma que envista al crecimiento de la clínica la misión y la visión debe ser reestructurada

**2. ¿Existen procedimiento establecidos para el funcionamiento de la Clínica?**

El contador responde que realiza los procedimientos administrativos y financieros de una forma empírica y en base a conocimientos adquiridos; el mismo que sugiere se debería diseñar un documento en los que se detallen los procedimientos en los que permitan mejorar la administración de la clínica.

**3. ¿El área contable –financiera cuenta con políticas internas que permita proteger los recursos humanos ,materiales y económicos?**

El contador responde que si cuentan con políticas internas pero no se cumple en su totalidad lo cual indica la necesidad de implementar controles que eviten la mala utilización de los recursos.

**4. Con que periodicidad presenta la información contable – financiera a la gerencia?**

El contador manifiesta que presenta la información en forma semestral, lo que da consecuencia de que no se obtenga los resultados esperados.

**5. ¿Los estados financieros cumplen con las siguientes características.**

**Señale?**

Los estados financieros si cumplen con las características antes detalladas, pero que si se podría mejorar aplicando adecuadamente las normas contables para una mejor toman de decisiones gerenciales.

**6. ¿De los siguientes índices financieros marque cuales aplica en la Clínica?**

En la clínica no se realiza análisis financieros, por que la persona que está a cargo de la gerencia general no es una persona capacitada en esta área.

**8. ¿Para la aplicación de las NIIF a los estados financiero a través de qué se ha capacitado?**

Realmente no me he capacitado con respecto a la aplicación de las NIFF por la situación económica y el tiempo que esto amerita.

## **ENTREVISTA A SER APLICADA AL GERENTE -DIRECTIVOS DE LA CLÍNICA IBARRA**

### **1. ¿Para gerenciar la Clínica Ibarra usted tiene establecido:**

Para gerenciar la clínica me baso en objetivos ya que mi profesión no es en el área administrativa, es primordial establecer un manual de procedimientos que detalle cada uno de los procesos a seguir por áreas.

### **2. ¿Cuenta la clínica con herramientas donde determine los niveles de autoridad, responsabilidad y describa las funciones de cada funcionario tales como?**

La clínica si cuenta con un organigrama estructural pero no con un organigrama funcional que permita que todos los empleados y personas particulares conozcan y comprendan como se encuentra estructurada la clínica, los niveles jerárquicos, los puestos de trabajo.

### **3. ¿Considera usted que la Misión y la Visión de la Clínica Ibarra se Debe reformar ?**

Se debe reformar la misión y la visión por el crecimiento que ha tenido la clínica, es importante contemplar nuevos aspectos para seguir expandiéndonos como empresa

### **4. ¿Cuál de los siguientes procedimientos utiliza para el Reclutamiento, Selección y Contratación del personal?**

El proceso de reclutamiento selección y contratación de personal se lo hace no de manera específica, va en relación al puesto a cubrir ya que no está establecida un plan para reclutar seleccionar y contratar personal o un proceso al cual debiéramos regirnos y al no contar con esto se corre el

riesgo de que las personas contratadas no sean los idóneos para desempeñar las tareas que se les asignen

**5. ¿En qué aspectos se basa para delegar funciones y responsabilidades a las diferentes áreas.**

Se asigna funciones y responsabilidades en base al perfil para cada área, un manual de funciones nos ayudara y guiara el desempeño de cada empleado el mismo que contribuirá al cumplimiento de los objetivos de la clínica

**6. ¿Realiza motivaciones al personal mediante:?**

Se realiza cursos de capacitación especialmente a las enfermeras y médicos ya que estas áreas requieren estar en constante adiestramiento, aunque la capacitación debería ser para todos los trabajadores para que les permita mejorar el rendimiento en el desarrollo de sus actividades y ayudar al crecimiento de la clínica

**7. ¿La información contable-financiera es confiable y oportuna para que facilite la toma de decisiones gerenciales?**

Si presenta oportunamente la información contable financiera para poder tomar dediciones oportunas para el buen desenvolvimiento de la clínica

**8. ¿Existe un adecuado Control y Evaluación de las actividades realizadas?**

Si existe un control de actividades pero no en base a políticas y procedimientos establecidos se lo realiza en forma empírica y las

evaluaciones lo realizamos mediante los resultados obtenidos de la gestión realizada.

**9. ¿Qué políticas de Control Interno aplica en el área Administrativas y Contable?**

No se aplica políticas de control interno sino más bien nos regimos al conocimiento y experiencia del contador

**10. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un manual de Procedimientos administrativos y financieros para la Clínica Ibarra?**

Si, es necesario el diseño de un Manual de Procedimientos administrativos financieros que se adapten a las necesidades de la clínica y que contribuya a la obtención de los objetivos planteados por la administración.

**11. ¿Existe un adecuado control y evaluación de las actividades realizadas en cada una de las áreas de la clínica?**

Existe parcialmente un buen control de las actividades realizadas en la clínica lo que si no existe una evaluación concreta del las actividades realizadas por cada una de las aéreas

**ESTRATEGIAS FA-FO-DO-DA**

La matriz FODA, es un arreglo de información fila –columna y es una técnica que se aconseja para realizar diagnósticos, sus iniciales significan:

**F** Fortaleza, se refiere a todo lo interno que tiene la producción, lo que contribuyen y apoya en el logro de los objetivos y metas, las cuales hay que potencial izar.

**O** Oportunidad, hace la mención a lo que pueden mejorar la producción, eventos, hechos o tendencias en el entorno de una producción que podría

facilitar o beneficiar el desarrollo de esta ,si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.

**D** Debilidad, aspectos negativos de la producción, actividades y /o atributos de una producción que inhiben o dificultan el éxito de la producción.

**A** Amenazas, los factores que le impiden a la producción logren sus objetivos, eventos, tendencias o hechos en el entorno de una producción que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo o funcional.

## **FORTALEZAS**

- El servicio de la clínica es bueno
- Cuenta con médicos que son accionistas de la clínica
- Posee un sistema informático adecuado para el procesamiento de la información contable
- Atención humana y personalizada, respetan el dolor del paciente
- Existe capacitación teórica y práctica y se especializan cada día más.
- Tanto sus directivos como el personal médico y administrativo son entes profesionales y éticos

## **OPORTUNIDADES**

- Aplicar políticas de control interno administrativo contable claramente definidos que garantice el uso adecuado del recurso material y económico.
- Con la apertura de créditos la clínica obtiene capacidad de endeudamiento, pueden adquirir más equipos y ampliar su clínica
- Aplicar políticas de control interno administrativo contable claramente definidos que garantice el uso adecuado del recurso material y económico.
- Aplicar técnicas de administración del recurso humano que permita trabajar con personal satisfecho e involucrado con la consecución de los objetivos institucionales e individuales.

- Establecer procedimientos administrativos contables con la finalidad de lograr eficiencia y efectividad en el desarrollo de sus actividades.

## **DEBILIDADES**

- No cuenta con un Manual de Funciones y Organigrama Funcional que determine los niveles de autoridad, mandos medios y personal operativo.
- El recurso humano no cuenta con un manual de funciones que permita mejorar la eficiencia y eficacia en sus labores.
- No se han definido procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal
- Falta documentar los procesos
- Carencia de un sistema de control interno
- Falta de una herramienta administrativa y financiera.

## **AMENAZAS**

- Las amenazas con las que cuenta son muy pocas
- Innovaciones tecnológicas
- La competencia será siempre un factor que genera en el sector
- No existe en la comunidad la cultura de prevención y atención medica como una necesidad primordial del ser humano

## 2.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Una vez realizada la investigación mediante el análisis de la estructura administrativa y gerencial de la clínica, en la que se aplicó diferentes técnicas e instrumentos para recabar la información necesaria, y que ha sido tabulada e interpretada; se puede determinar que el principal problema la Clínica Ibarra es la falta de un Manual de Procedimientos Administrativos y financieros que contribuya a consolidar mantener la información administrativa, contable financiera y apoye a la gestión de la administración en el cumplimiento de: la misión, metas y objetivos establecidos por la clínica y mantener la buena imagen del servicio y atención que tiene los clientes.

Además existen falencias administrativas porque no cuentan un organigrama funcional y un manual de funciones que defina claramente la distribución de áreas que comprende la clínica ocasionando deficiencias en los canales de comunicación y un desconocimiento total por parte de los empleados de las tareas asignadas para cumplirlas en un determinado tiempo.

Se requiere de políticas de reclutamiento, selección, contratación y capacitación constante de todo el personal; así como la evaluación permanente y descentralizada a fin de evitar la duplicidad de funciones o falta de recurso humano.

La falta de una herramienta de tipo administrativo – financiero se convierte un limitante para no tener una adecuada utilización de los recursos, con la creación del Manual Contable Financiero se lograra mejorar la gestión administrativa , que no es otra cosa que la planificación y obtención de objetivos a corto y mediano plazo y un adecuado control de los recursos que le permita a la clínica ofrecer servicios de calidad y una atención de primera obteniendo de esta manera prestigio y credibilidad por parte de los clientes.

Por lo expuesto anteriormente se hace necesario que se considere dentro de las decisiones a tomar por la junta general de accionistas y demás administradores de esta Clínica diseñar un “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA CLÍNICA IBARRA”

## CAPÍTULO II

### 2 BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

#### 2.1 EMPRESA

- **2.1.1 CONCEPTO.-** Una empresa puede ser Una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.
- En el libro **Iniciación a la Organización y Técnica Comercial** de **Idalberto Chiavenato**, una empresa es “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” como mencionamos anteriormente estos objetivos pueden ser el lucro a través de la creación de productos y servicios conjuntamente con la venta y expansión de los mismos.
- Sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.
- **2.2.2. IMPORTANCIA.-**
- **2.2.3. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

**Mercedes Bravo Valdivieso** en su libro de **Contabilidad General**, clasifica a las empresas en:

##### 2.2.3.1 Por su Naturaleza

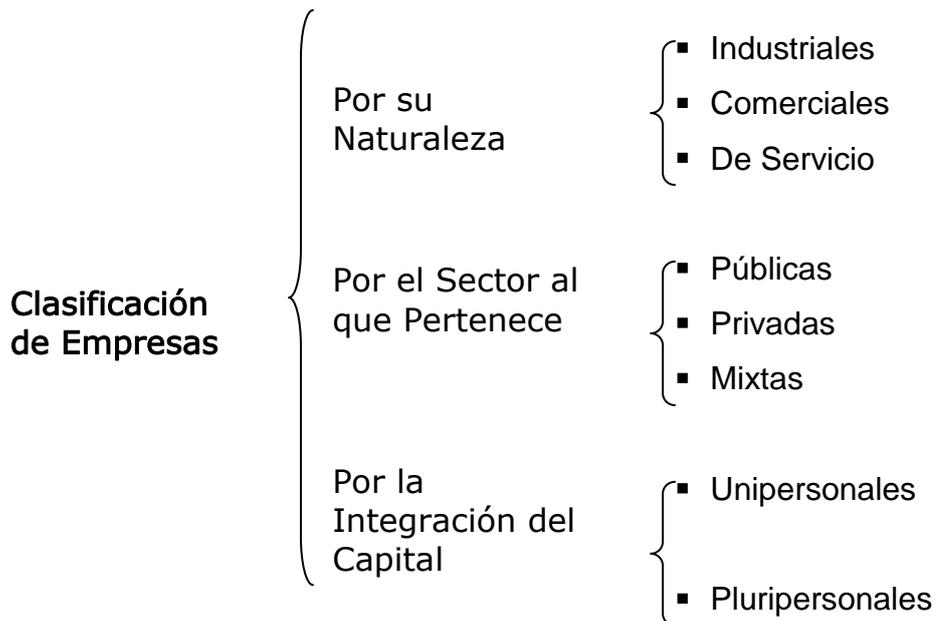
- a. Empresas Industriales.** Son aquellas que se dedican a la transformación de la materia prima en nuevos productos.
- b. Empresas Comerciales.** Son aquellas que se dedican a la compra – venta de productos convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores.
- c. Empresas de Servicios.** Son aquellas que se dedican a la venta de servicios a la colectividad.

### 2.2.1.2 Por el Sector al que pertenece

- a. **Empresas Públicas.** Son aquellas cuyo capital pertenece al sector público (estado).
- b. **Empresas Privadas.** Son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales).
- c. **Empresas Mixtas.** Son aquellas cuyo capital pertenece tanto al sector público como al sector privado (personas jurídicas).

### 2.2.1.2 Por la Integración del Capital

- a. **Empresas Unipersonales.** Son aquellas cuyo capital pertenece a una persona natural.
- b. **Empresa Pluripersonal.** Son aquellas cuyo capital pertenece a dos o más personas naturales.



## 2.2 SISTEMA ADMINISTRATIVO

### 2.2.1 Organización

**Anderson en su libro Organización y Métodos dice:**

“Organización es una función especializada cuya finalidad consiste en aumentar la eficiencia y la rentabilidad de los procesos burocráticos, así como el control dentro de una empresa”.

**Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja en su libro**

**Organización y Métodos afirma:** “Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la relación de planes y objetivos señalados”.

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quienes realizan determinadas tareas y para quien es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa; es decir, organización es un mecanismo, estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en forma eficiente y ágil, basado en métodos con técnicas específicas.

### 2.2.1 Administración Básica

#### 3.3.2.1 Concepto.-

Chiaveto Idalberto; 1999 comenta; “La administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación , la organización , la dirección ,

la dirección y el control de todas actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos.”

La administración se encarga y tiene responsabilidad de conducir a todos los integrantes, para que se realice de una manera coordinada todas las actividades y se tengan en claro los objetivos, tomando en cuenta los recursos que posee.

### **2.3.2.1 Principios Generales de la Administración**

Chiaveto Idalberto, 1999 indica; Los principios básicos que fundamentan este enfoque de Administración Científica son:

- “Reemplazar las reglas y convencionalismos que nacieron espontáneamente por teorías científicas.
- En las actividades del grupo, reemplazar el conflicto por la armonía.
- Lograr la cooperación de las personas en lugar de individualismo.
- Trabajar con el objetivo de lograr una producción máxima, en lugar de una producción mínima. desarrollar la capacidad de todos los trabajadores al máximo posible, para alcanzar la más alta prosperidad, tanto de ellos como de la empresa.

Fayol sostenía: que los principios de la administración son flexibles, que no son únicos y que deben ser utilizables independientemente de que las condiciones sean especiales o cambiantes por ello, basándose en su experiencia formuló catorce principios generales de la administración que pueden resumirse de la siguiente manera.

#### **1. División de Trabajo**

Implica dividir las actividades con características similares o parecidas, en grupos efectivos de trabajo.

#### **2. Autoridad**

El empresario tiene que dar órdenes para que se cumplan tareas. La autoridad es el poder o derecho de mandar.

### **3. Disciplina.**

El personal de la empresa tiene que respetar las reglas y convenios que gobiernan la misma.

### **4. Unidad de Mando.**

Los empleados deben recibir orden únicamente de un solo superior o jefe.

### **5. Unidad de Dirección.**

Las operaciones que tienen el mismo objetivo deben ser dirigidas por una sola persona.

### **6. Subordinación de interés Individual al General**

Siempre pre domina las decisiones del grupo sobre las individuales o de grupos minoritarios.

### **7. Remuneración.**

Es el pago que reciben por su trabajo, tanto los empleados como los patronos.

### **8. Centralización.**

La disminución del papel de los empleados en la toma de decisiones se denomina centralización Implica la concentración de autoridad.

### **9. Jerarquía de Autoridad**

La línea de autoridad de una empresa está ordenada desde los más altos hasta los más bajos niveles de la empresa. Es la autoridad que se ejerce de arriba hacia abajo.

### **10. Orden.**

Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado, es decir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

### **11. Equidad**

Implica igualdad y justicia con respeto a todas las personas.

### **12. Estabilidad.**

Cambiar de actividad en forma continua es inconveniente para el eficiente funcionamiento del trabajo, ya que provoca el desconcierto de quienes lo realizan.

### **13. Iniciativa.**

Debe darse a las personas libertad para concebir y llevar a cabo sus planes.

### **14. Espíritu de Grupo.**

Subraya la necesidad del trabajo en equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo.”

## **2.4 Manuales administrativos**

Manual Administrativo Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

"Un folleto, libro, carpeta, en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos.

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". **Graham Kellogg.**

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". **Terry G. R.**

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". **Continolo G.**

## **2.4.2.- Importancia de los manuales administrativos**

Según Haroldo Herrera

Los manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

#### **2.4.3.- Objetivos y beneficios de los manuales**

- Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:
- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.

- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

#### **2.4.4.- Desventajas de los manuales**

Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero

- ✓ Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- ✓ Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido
- ✓ Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones
- ✓ Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido
- ✓ En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

### 2.4.5 Clases de Manuales

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr con su uso. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo y en otros, se logran varios.

#### 2.2.1.1 Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- a) **Manual de historia.** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.
- b) **Manual de organización.** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
- c) **Manual de políticas.** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocimiento de la organización es el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse un manual de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras.

- d) **Manual de procedimientos.** Es la expresión analítica de los procesos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La utilización de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y sigue correctamente los procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- e) **Manual de contenido múltiple.** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización"; consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

#### 2.2.1.2 **General**

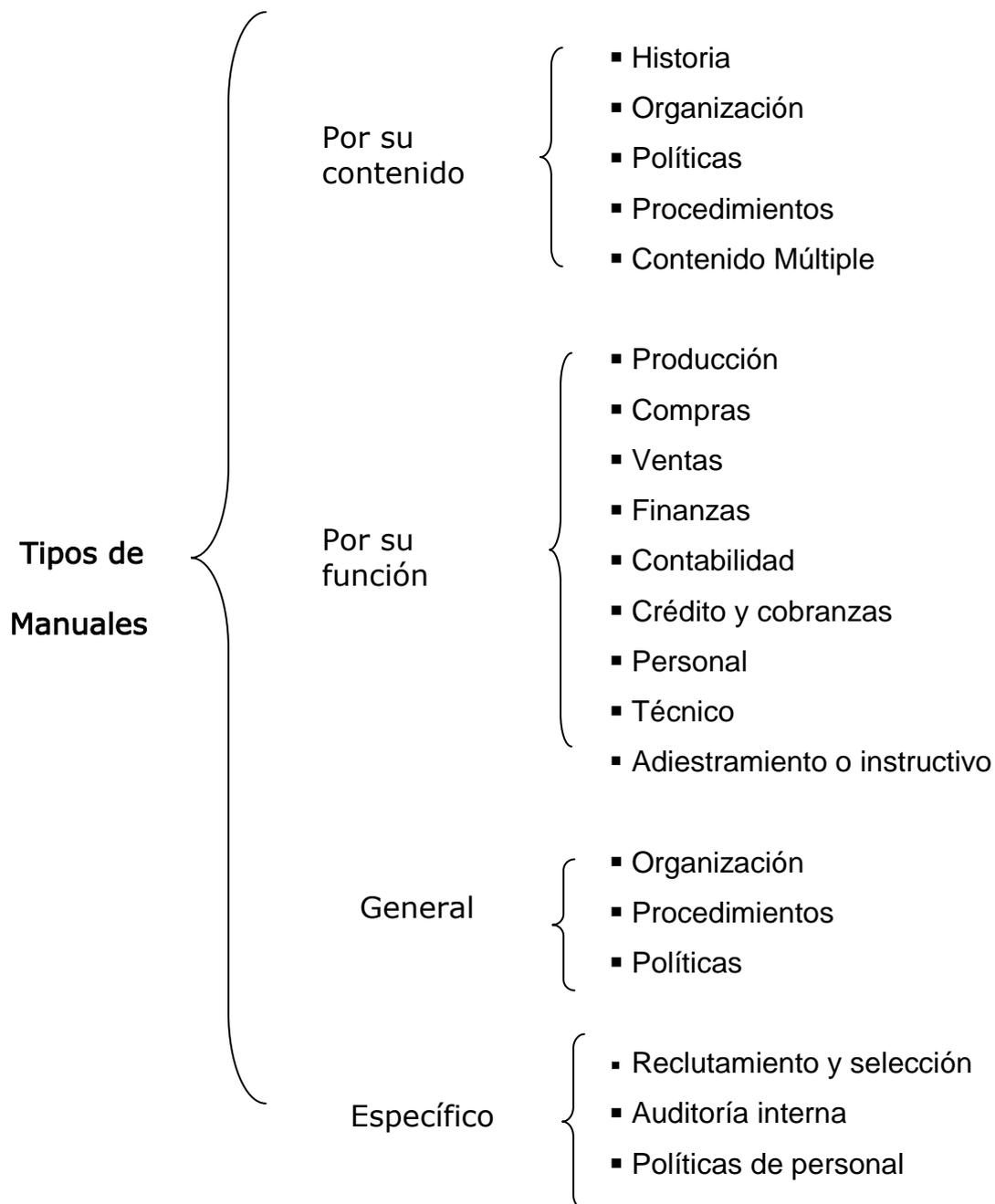
Se refiere a todo el organismo en su conjunto. Dentro de este tenemos los siguientes manuales:

- a) **Manual general de organización.** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y estructura funcional.
- b) **Manual general de procedimientos.** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades de un organismo, a fin de uniformar la forma de operar.
- c) **Manual general de políticas.** Se refiere a presentar por escrito los lineamientos y actitud de la dirección superior para toda la empresa. Estas políticas generales establecen un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

### 2.2.1.3 Específico

Este se clasifica en:

- a) **Manual específico de reclutamiento y selección.** Se refiere a parte de un área específica (personal) y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.
- b) **Manual específico de auditoría interna.** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica determinados tipos de actividad. Aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.
- c) **Manual específico de políticas de personal.** Éste se enfoca a definir "políticas" de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como contratación, permisos, promociones, prestaciones, capacitación.
- d) **Manual específico de procedimientos de tesorería.** Contiene los procedimientos en el orden de importancia del área específica de manejo del dinero, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores,



#### 2.4.5.2 Manual de procedimientos

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del procedimiento
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran

## Manual de Funciones

Ventajas de los manuales

### 2.5 Organigramas y Flujo gramas

2.5.1 Concepto ORGANIGRAMA: Representación gráfica de la estructura orgánica que debe reflejar en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen, los tramos de control, nivel jerárquico, canales formales de comunicación y coordinación, así como líneas de mando.

**Enrique Benjamín Franklin en su libro Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura dice:** “Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.

**Little Field y Peterson en su libro Técnicas de Organigramas afirma:** “Organigrama es el cuadro de organización que muestra ordinariamente los agrupamientos de las actividades básicas en departamentos y otras unidades y también las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre estos departamentos y unidades”.

Organigrama es un instrumento auxiliar del administrador que facilita la representación gráfica de la estructura de una empresa con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad; facilitando al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización. El principal objetivo de un organigrama es detectar posibles duplicaciones de funciones y sugerir su eliminación o variación.

### 2.2.2 Objetivos de los Organigramas

El objetivo de los organigramas es representar la estructura administrativa de una empresa, aunque en una forma esquemática e incompleta; se lo utiliza con fines de análisis por los especialistas administrativos, para detectar posibles defectos y recomendar las modificaciones más apropiadas. El organigrama cumple fundamentalmente una finalidad informativa que le permite alcanzar diversos propósitos.

- En los Niveles Jerárquicos, facilita el conocimiento de su campo de acción y de sus relaciones con las demás unidades.
- A los funcionarios les permite conocer su posición relativa dentro de la organización.
- Para los Especialistas Administrativos, les permite conocer la estructura actual y sus problemas.
- En el Público, sirve de ayuda para tener una visión del conjunto de la estructura organizacional.

### 2.2.3 Clases de Organigramas

**Víctor Hugo Vásquez en su libro Organización Aplicada**, clasifica a los organigramas en:

#### 2.2.3.1 Por el fin

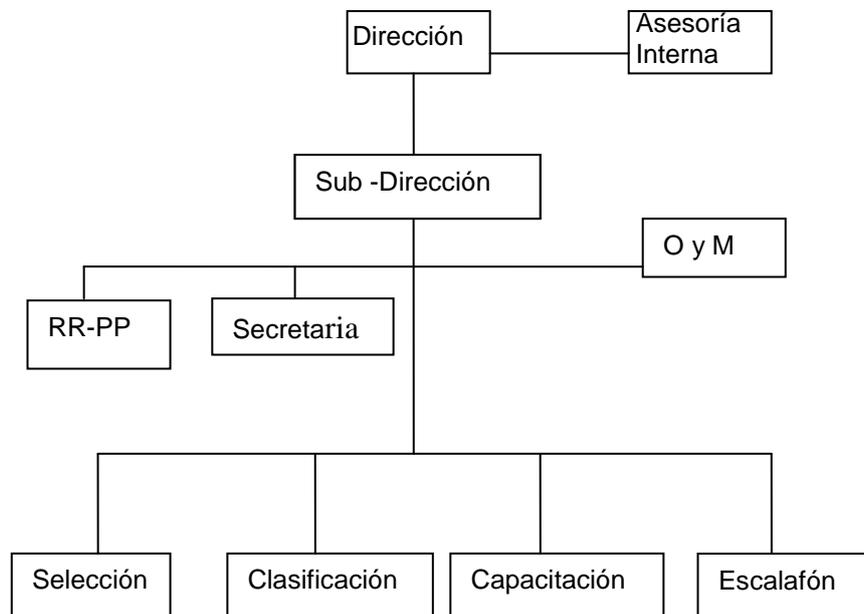
- a. **Informativo.** El organigrama informativo nos da una visión general de la macro estructura de la respectiva empresa y sólo comprende las grandes unidades administrativas.
- b. **Analítico.** Este organigrama ayuda al especialista a encontrar defectos, explicar modificaciones, es más detallado y completo dentro de la práctica. Permite un análisis completo de las funciones que ejercen las unidades administrativas.
- c. **Real.** Los organigramas reales se levantan para efectuar cambios, análisis, reformas. y para orientar en mejor forma la situación de una institución, con relación a la estructura de carácter legal.

- d. **Legal.** El organigrama legal es en el que se basa la organización para su funcionamiento y formación, constituyendo una guía para directivos y administradores, dando la jerarquía autoridad y funciones dentro de la institución.

### 2.2.3.2 Por el contenido

- a. **Estructural.** Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo.

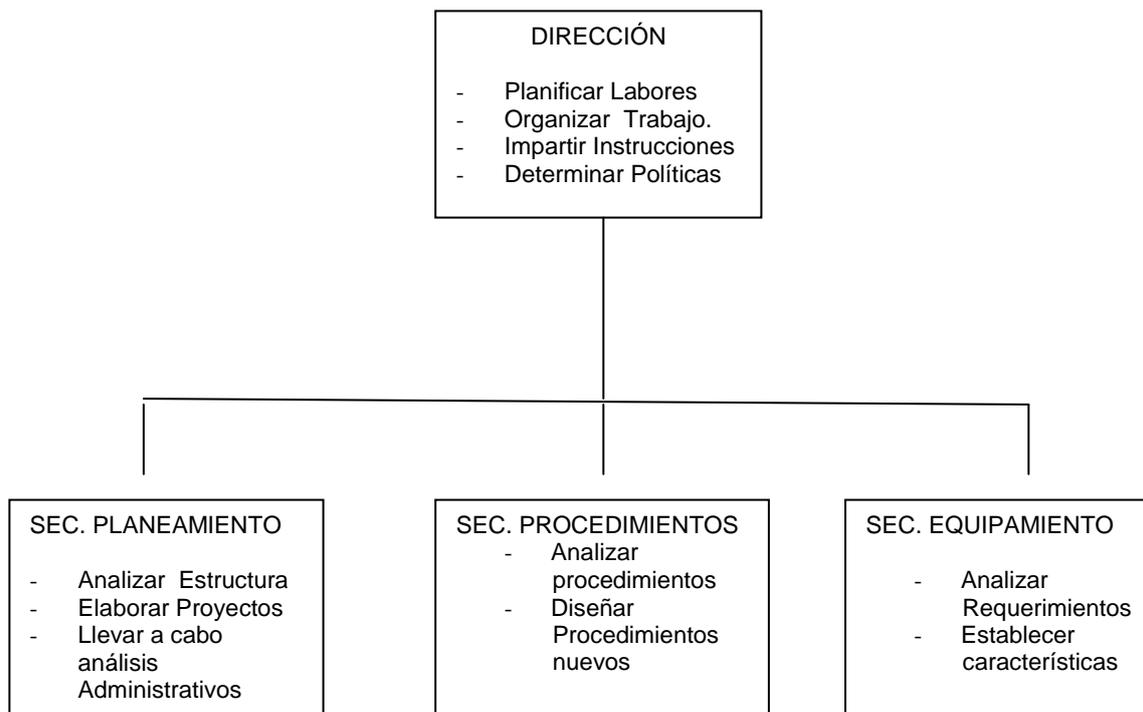
#### **Ejemplo:** ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE UNA DIRECCIÓN DE PERSONAL



- b. **Funcional.** Es una modalidad del estructural y consiste en representar gráficamente las funciones principales básicas de una unidad administrativa. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran las de menor trascendencia. Es este

tipo de organigramas se determina que es lo que se hace; pero no como se hace.

**EJEMPLO: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**



c. **De Posición o Personal.** También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargas, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la remuneración de cada puesto y aún el nombre del empleado que lo desempeña.

**2.2.3.3 Por la forma**

a. **Vertical.** Los organigramas verticales constituyen el modelo tradicional y el más utilizado en la práctica. En este tipo de organigramas la jefatura al máximo nivel se sitúa en la zona superior del gráfico, generalmente en el

centro. Las unidades de igual rango se disponen en un mismo nivel horizontal.

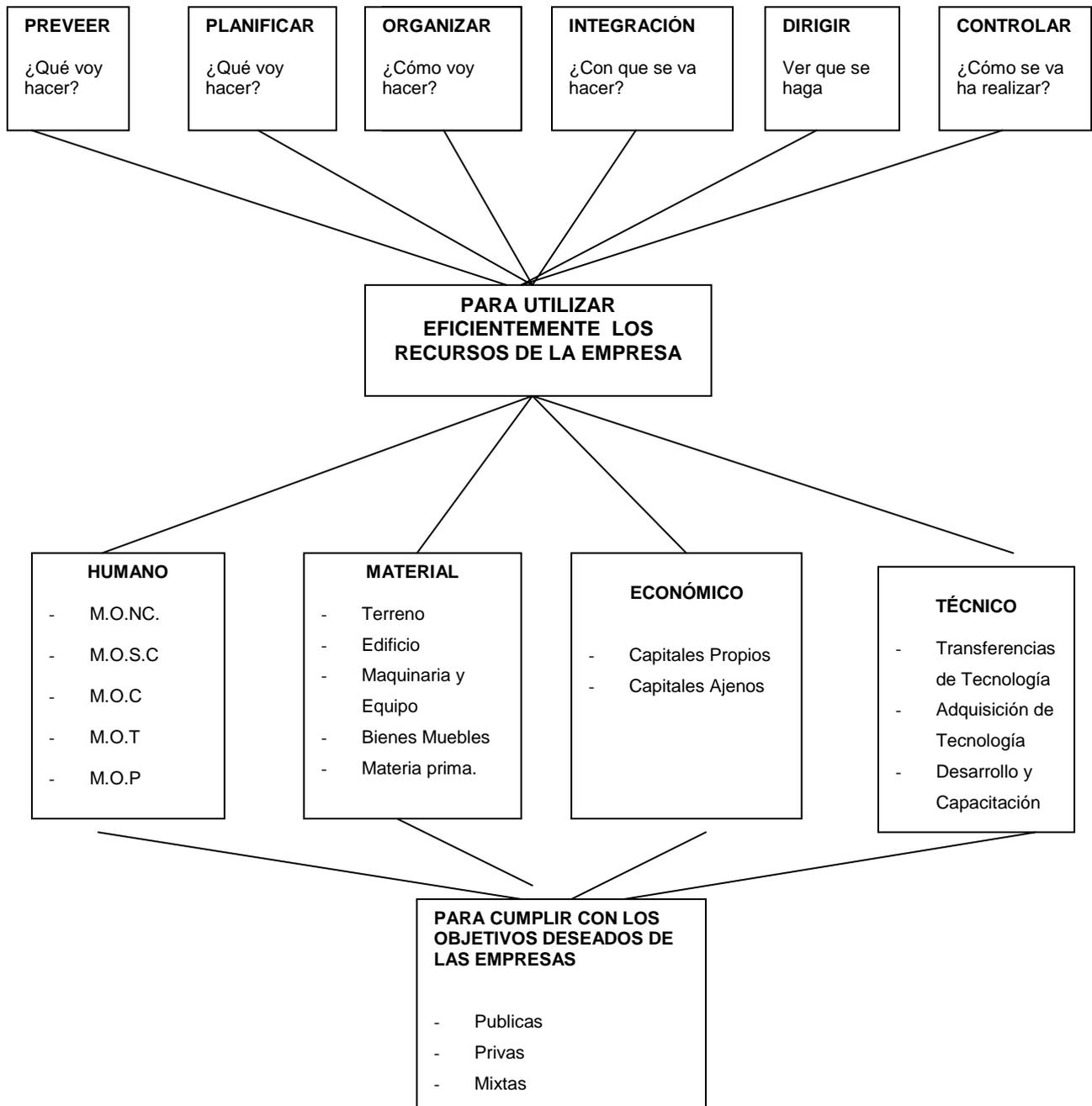
**b. Horizontal.** El organigrama horizontal se caracteriza por la ubicación de las unidades de mayor jerarquía a la izquierda y van descendiendo hacia la derecha, conforme disminuye el grado de autoridad.

**c. Circular.** El organigrama circular es una forma especial de representar la estructura de una organización cuya característica básica es la de ubicar en el corazón del círculo, a la máxima autoridad de la organización.

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de la misma actúe como una sola, para lograr un propósito común.

La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin.

### 3.6 Proceso Administrativo



- M.O.N.C. Mano de Obra no Calificada
- M.O.S.C. Mano de Obra semicalificada
- M.O.C. Mano de Obra Calificada
- M.O.T. Mano de Obra Técnica

## 2.6.1 Los Elementos del Proceso Administrativo

### 2.6.1.1 Prevención

Según Agustín reyes Ponce, 1973, en su obra Administración de Empresas define “Es elemento de la administración en el que , con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, relevadas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permiten realizar los objetivos de esa misma empresa”

La prevención responde a la pregunta ¿Qué voy hacer? E implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futura, que lamente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes.

Para hacer previsiones es indispensable.

- Fijar los objetivos que se persiguen
- Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan en la búsqueda de esos objetivos.
- Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos sirvan como base de nuestros planes”.

### 2.6.1.2 Planificación

Según Anzola Servillo, 1993, en su libro Administración de Pequeñas Empresas: “La planeación es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decir ¿Qué hacer?, ¿Cómo Hacerlo?, ¿Dónde Hacerlo?, ¿Quién lo va hacer?, ¿Cuándo va hacerlo? En si la planeación es una actividad que da previamente las respuestas de las interrogantes anteriores”.

La planeación se basa en los siguientes principios. Racionalidad, prevención, universalidad, unidad, sin planificación no existe una ejecución inteligente ni aprovechamiento racional de los recursos.

#### 2.6.1.3 Organización

La organización ordena las actividades y coordina su aplicación, nos dice en concreto cómo y quién va hacer cada cosa y cómo lo va hacer. Es uno de los elementos que va de la mano con las anteriores.

Se basa en los siguientes principios: análisis del objetivo, división del trabajo, coordinación adecuada, simplificación, estandarización, sistema instructivos, cuadros y gráficos.

#### 2.6.1.4 Integración

Para Agustín Reyes Ponce, 1973, la integración es “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y el planteamiento señalan como necesario para el funcionamiento eficiente de una empresa”

Es de vital trascendencia que dentro de la empresa se de mucha importancia a esta fase porque es considerada como el inicio dinámico del proceso administrativo, en el que se toma en cuenta principalmente los recursos con los que cuenta la empresa: personas y cosas para interrelacionarlas de manera lógica, coordina, sistemática con intención de conseguir los objetivos deseados por la institución.

#### 2.6.1.5 Dirección

Víctor Reinoso, 1983, presenta la siguiente definición: “La dirección de empresas se muestra a los ojos del observador como un proceso dinámico fundamentalmente social, puesto que incluye en su misma esencia las interrelaciones entre los seres humanos que, en los diversos

niveles de organización, desempeñan las múltiples funciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa”

La dirección comprende un elemento completo que engloba la visualización de las necesidades previniendo los problemas a través de la fijación de objetivos con la formulación de planes, para alcanzar los resultados propuestos con la visión de seguir fortaleciendo y solidificando a la organización, sin descuidar la ayuda de progreso de su personal. Comprende la toma de decisiones adecuada y oportuna optimizando el uso de sus recursos, elevando el nivel de productividad con calidad.

Se basa en los siguientes principios:

- Contribución individual del objetivo
- Armonía a los objetivos eficiencia de la dirección
- Unidad de mando
- Supervisión directa
- Carácter apropiado de la técnica de la dirección
- Comunicación de la dirección
- Comprensión
- Información
- Uso estratégico de la organización no formal
- Guía de hombre

#### **2.6.1.6 Control**

Para Harold Koons y Heins Weihrich, 2004 Indican: “Es el proceso para determinar lo que está llevando a cabo, valorizando y si es necesario,

aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado”.

El control es el medio para llegar a un fin, vigila que las actividades se estén desarrollando de acuerdo a lo planeado, verifica que el personal cumpla cabalmente con lo encontrado.

Esto implica la comparación de lo obtenido con lo esperado. Tiene como elementos: establecimiento de patrones de medida, comprobación de los resultados obtenidos, adopción de medidas correctivas.

Se basa en los siguientes principios:

- El establecimiento de las unidades de medida
- Determinación y conocimiento de los aspectos estratégicos de la empresa.
- La excepción, que alivia a los directivos de conocer las actividades rutinarias, que por delegación se dejan a los subalternos
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios y para tomar la acción correctiva.
- Revisiones periódicas para introducir los ajustes necesarios
- Localidad y oportunidad de los hechos reportados, para medir la utilidad de control.

La responsabilidad global por el control radica en el alta gerencia o en el presidente de la compañía, se recomienda la delegación de autoridad y responsabilidad a los distintos niveles para conseguir los objetivos deseados, es muy importante la relación que se establezca entre la dirección y el personal debido a que el adecuado desempeño de las actividades solo se concentrarán con un trabajo en equipo asumiendo la responsabilidad y obligaciones necesarias.

## **2.7 Principios de la Estructura Administrativa**

### 2.7.1 Unidad de Mando

### 2.7.2 Alcance del control

## **2.8 Recurso Humano**

El recurso humano, es el elemento más importante para la organización y administración de las instituciones, ya que de nada servirá con instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes, tecnología y científicamente elementos, si los trabajadores no los manejan adecuadamente y satisfactoriamente, debido a la falta de conocimientos y capacitación; por ello es necesario contar con personal que posea los conocimientos destrezas y aptitudes necesarias para desempeñar un puesto; es decir contar con el hombre adecuado en el puesto adecuado. Es por ello que las instituciones están llamadas a desarrollar al máximo a las personas las competencias que puedan determinar su lugar en el mundo empresarial, mantener y generar un clima organizacional adecuado para el desarrollo de las diferentes labores de todo el personal con la finalidad conjugar esfuerzos y orientarlos hacia la satisfacción de los clientes a través de una excelente atención y mecanismo de control efectivos para el logro de este objetivo.

### **2.8.1 El Reclutamiento**

De acuerdo con Werther, Wilians B. Jr 2000 en su libro administración de personal y recursos humanos” Reclutamiento es el proceso de de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo”

### 2.8.3 Políticas Generales

### 2.8.4 Reglamentos de personal

### 2.8.5 Sistema de evaluación de personal

### 2.8.6 Políticas para entrenamiento y capacitación

## 2.9 CONTABILIDAD

**2.9.1 CONCEPTO.-** La definición de Giovanni Rossi es una de las manifestaciones de la corriente Aziendalista define a la contabilidad como. "La contabilidad es la ciencia administrativa que tiene por objeto el estudio de los principios, de las leyes y de las teorías" de los métodos y de los medios, según los cuales se debe racionalmente desenvolver, efectuar y controlar la parte de la acción administrativa que tiene su base y su instrumento necesario en el cálculo aplicado a la materia económica-patrimonial-financiera, en función, en las haciendas económicas y que se desenvuelve de acuerdo con los criterios de la Matemática, del Derecho Civil, Comercial, Administrativo, de la Economía y de la Valuación y de disciplinas análogas, con el fin inmediato de juzgar, demostrar, estudiar y controlar constantemente el estado económico, jurídico y administrativo general y particular de la materia administrable y las resultantes especiales y generales de la propia administración, poniendo también en evidencia, derechos, obligaciones y responsabilidades morales y jurídicas, de las personas o personalidad propias de la hacienda, o de las personas que en ella tuvieron una acción cualquiera.

Comisión de terminología del A.I.A. (Accounting Research Bulletin N°7(Special)-Noviembre1940A.I.A.)

"Es el arte de registrar, clasificar y resumir de una manera significativa y en términos monetarios, operaciones y hechos que tienen, por lo menos en parte, un carácter financiero, e interpretar los resultados de dichos hechos y operaciones"

W.A.Paton(Essentials of Accounting - Pág. 3)

"La contabilidad puede definirse como el cuerpo de principios y el mecanismo técnico por medio de los cuales las informaciones económicas de una empresa determinada son clasificadas, registradas periódicamente, presentadas e interpretadas. Con el propósito de un control y una administración eficiente

### **2.9.1.2 OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD**

Proporcionar información a: Dueños, accionistas, bancos y gerentes, con relación a la naturaleza del valor de las cosas que el negocio deba a terceros, la cosas poseídas por los negocios. Sin embargo, su primordial objetivo es suministrar información razonada, con base en registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente privado o público.

Para ello deberá realizar lo siguiente para su desarrollo:

\*Registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos adaptados a la diversidad de operaciones que pueda realizar un determinado ente.

\*Clasificar operaciones registradas como medio para obtener objetivos propuestos. Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada. Con relación a la información suministrada, esta deberá cumplir con un objetivo administrativo y uno financiero

Administrativo: ofrecer información a los usuarios internos para suministrar y facilitar a la administración intrínseca la planificación, toma de decisiones y control de operaciones. Para ello, comprende información histórica presente y futura de cada departamento en que se subdivide la organización de la empresa.

Financiero: proporcionar información a usuarios externos de las operaciones realizadas por un ente, fundamentalmente en el pasado por lo que también se le denomina contabilidad histórica.

### 2.9.1.3 FUNCIÓN DE LA CONTABILIDAD

#### **Controlar:**

Para que los recursos de las entidades puedan ser administrados en forma eficaz, es necesario que sus operaciones sean controladas plenamente, requiriéndose establecer antes el proceso contable y cumplir con sus fases de: sintonización, valuación y registro.

#### **Informar:**

El informar a través de los estados financieros los efectos de las operaciones practicadas, independientemente de que modifiquen o no al patrimonio de las entidades, representa para sus directivos y propietarios:

- 1) Conocer cuáles son y a cuánto ascienden sus recursos, deudas, patrimonio, productos.
- 2) Observar y evaluar el comportamiento de la entidad.
- 3) Comparar los resultados obtenidos contra los de otros períodos y otras entidades.
- 4) Evaluar los resultados obtenidos previamente determinados.
- 5) Planear sus operaciones futuras dentro del marco socioeconómico en el que se desenvuelve.

La información contable pues es básica para la toma de decisiones de los propietarios y directivos de las entidades, además de otros usuarios, lo que determina que la información sea de uso general. La contabilidad tiene diversas funciones, pero su principal objetivo es suministrar, cuando sea requerida o en fechas determinadas, información razonada, en base a registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente público o privado" (Redondo, A., 2001)

#### **2.9.1.4 IMPORTANCIA.-** Importancia que tiene la contabilidad como sistema de información y control

La contabilidad es una técnica importante para la elaboración y prestación de la información financiera de las transacciones comerciales, financieras y

económicas realizadas por las entidades comerciales, industriales de servicio, de servicios públicos y privados y se utilizan en la toma de decisiones. Los sistemas contables comunican información económica; es una forma de saber en qué estado se encuentra la empresa.

#### **2.9.1.5 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS**

**2.9.1.5.1 CONCEPTO.-** En la contabilidad actual se parte de un sistema de supuestos, doctrinas, axiomas y convenciones englobados en lo que se denomina "principios contables generalmente aceptados". Muchos de estos principios han tenido una lenta evolución a lo largo de la historia y tan sólo los últimos avances contables realizados en décadas recientes están reflejados en las leyes.

**2.9.1.5.2 IMPORTANCIA.-** los principios de contabilidad generalmente aceptados (P.C.G.A) son conceptos básicos que establecen la delimitación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información económica y financiera de la empresa a través de los estados financieros.

Una vez adoptado un principio contable, éste sólo se puede cambiar con base en la regla de preferencia, es decir, cuando otro principio de aceptación general origine una mejor medición y reconocimiento de los ingresos, costos y gastos de una empresa.

**2.9.1.5.3 NATURALEZA DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD:** los principios de contabilidad se dividen en tres grupos

- **Principios básicos.-** aquellos que consideran fundamentales, por cuanto orientan a la acción de la profesión contable.
- **Principios esenciales.-** tienen relación con la contabilidad financiera en general y proporcionan las bases para la formulación de otros principios

- **Principios generales de operación.**- los que determinan el registro, medición y presentación de la información financiera

## **PRINCIPIOS BÁSICOS**

Los siguientes enunciados constituyen los aspectos básicos que deben considerarse en la aplicación de los principios contables.

**ENTE CONTABLE.**- El ente contable lo constituye la empresa como entidad que desarrolla la actividad económica. El campo de acción de la contabilidad es la actividad a la cual se dedica la empresa.

**EQUIDAD.**- La contabilidad y su información deben basarse en el principio de equidad, de tal manera que el registro de los hechos económicos y su información se basen en la igualdad para todos los sectores, sin preferencia para ninguno en particular. Algunos profesionales sostienen que este principio debería tratarse más bien de un asunto de ética profesional.

**MEDICIÓN DE RECURSOS.**- la contabilidad y la información financiera se fundamentan en los bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por lo tanto susceptible de ser valuados en términos monetarios. La contabilidad financiera se ocupa, por tanto, en forma especial, de la medición de recursos y obligaciones económicas y los cambios operados en ellos.

**PERÍODO DE TIEMPO.**- La contabilidad financiera provee información acerca de las actividades económicas de una empresa por períodos específicos, los mismos que en comparación con la vida misma de la empresa, son cortos. Normalmente los períodos de tiempo de un ejercicio y otro son iguales, con la

finalidad de poder establecer comparaciones y realizar análisis que permitan una adecuada toma de decisiones.

Las actividades continuas de la empresa son segmentadas con el fin de que la correspondiente información pueda ser preparada y presentada periódicamente.

**ESENCIA SOBRE LA FORMA.**- La contabilidad y la información financiera se basan en la realidad económica de las transacciones. La contabilidad financiera enfatiza la sustancia o esencia económica del evento, aun cuando la forma legal pueda diferir de la sustancia económica y sugiera diferentes tratamientos.

Generalmente la sustancia de los eventos a ser contabilizados esta de acuerdo con la norma legal. No obstante, en ocasiones la esencia y la forma pueden diferir y los profesionales contables hacen énfasis más en la esencia que en la forma, con la finalidad de que la información proporcionada refleje de mejor manera la actividad económica expuesta.

**CONTINUIDAD DEL ENTE CONTABLE.**- Los principios contables parten del supuesto de la continuidad de las operaciones del ente contable, empresa en marcha, a menos que se indique lo contrario, en cuyo caso se aplicarán técnicas contables de reconocido valor, en atención a las particulares circunstancias del momento.

Obviamente, si la liquidación de una empresa es inminente, no puede ser considerada como empresa en marcha.

**MEDICIÓN EN TÉRMINOS MONETARIOS.**- La contabilidad financiera cuantifica en términos monetarios los recursos, las obligaciones y los cambios que se producen en ella.

La unidad monetaria de medida para la contabilidad y la información financiera, en la República del Ecuador, es el sucre.

**ESTIMACIONES.-** Debido a que la contabilidad financiera involucra asignaciones y distribuciones de ciertas partidas, entre períodos de tiempo relativamente cortos de actividades completas y conjuntas, es necesario utilizar estimaciones y aproximaciones. La continuidad, complejidad, incertidumbre y naturaleza común de los resultados inherentes a la actividad económica, imposibilitan en algunos casos, el poder cuantificar con exactitud ciertos rubros, razón por la cual se hace necesario el uso de estimaciones.

**ACUMULACIONES.-** La determinación de los ingresos periódicos y de la posición financiera, depende de la medición de recursos y obligaciones económicas y sus cambios a medida que estos ocurren, en lugar de simplemente limitarse al registro de ingresos y pagos de efectivo.

Para la determinación de la utilidad neta periódica y de la situación financiera, es imprescindible el registro de estos cambios. Esta es la esencia de la contabilidad basándose en el método de la acumulación.

**PRECIO DE INTERCAMBIO.-** Las mediciones de la contabilidad financiera están principalmente basadas en precios a los cuales los recursos y obligaciones económicas son intercambiados. La medición en términos monetarios está basada primordialmente en los precios de intercambio.

Los cambios de recursos procedentes de actividades diferentes al intercambio, por ejemplo la producción, son medidos a través de la asignación de precios anteriores de intercambio, o mediante referencias a precios correspondientes para similares recursos.

**JUICIO O CRITERIO.-** Las estimaciones, imprescindiblemente usadas en la contabilidad, involucran una importante participación del juicio o criterio del profesional contable.

**UNIFORMIDAD.-** Los principios de contabilidad deben ser aplicados uniformemente de un período a otro. Cuando por circunstancias especiales se presenten cambios en los principios técnicos y en sus métodos de aplicación

deberá dejarse constancia expresa de tal situación, a la vez que informar sobre los efectos que causen en la información contable. No hay que olvidar que el concepto de la uniformidad permite una mejor utilización de la información y de la presentación de los estados financieros.

**CLASIFICACIÓN Y CONTABILIZACIÓN.-** Las fuentes de registro de los recursos, de las obligaciones y de los resultados son hechos económicos cuantificables que deben ser convenientemente clasificados y contabilizados en forma regular y ordenada, esto facilita el que pueda ser comprobable o verificable.

**SIGNIFICATIVIDAD.-** Los informes financieros se interesan únicamente en la información suficientemente significativa que pueda afectar las evaluaciones o decisiones sobre los datos presentados.

Las partidas corrientes y no corrientes no se presentan por separado porque la mayoría de los activos y pasivos de un banco pueden realizarse o liquidarse en un futuro cercano.

Además se debe revelar el monto total de los pasivos garantizados y la naturaleza del monto en libros de los activos dados en garantía, la revelación de actividades de fideicomiso significativas, las transacciones entre partes relacionadas.

#### **2.9.1.6 NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD**

Las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, NEC, han sido emitidas para armonizar los procedimientos contables universales de la elaboración y presentación de los estados financieros de entidades sujetas al control de la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas.

En el Ecuador se han emitido 27 Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) que, conjuntamente con las de más leyes, principios y reglamentos, regularán el registro y control contable, la elaboración y presentación de estados financieros, si desea que la información, libros y reportes sean reconocidos y homologados en el tiempo y en el espacio nacional e internacional.

Las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, NEC, han sido emitidas para armonizar los procedimientos contables universales de la elaboración y presentación de los estados financieros de entidades sujetas al control de la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas.

## **NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

NIIF Con los antecedentes mencionados anteriormente, es importante difundir estas normas entre los empresarios/ accionistas, administradores, personal contable, usuarios de estados financieros y demás agentes interesados en su conocimiento y aplicación. Visión General: El Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), así como el Consejo de la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC), son organizaciones relacionadas con la presentación de información financiera a nivel mundial, tal es el caso de las NIC. Todos los miembros integrantes de la IFAC, a su vez son miembros del IASB; la primera reconoce al segundo organismo, como el emisor de Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). Por otro lado, ha sido creado el Comité de Interpretaciones Permanente (SIC), que se encuentra formado por 12 miembros con derecho a voto, siendo su Misión la de crear Interpretaciones de las NIC para que el IASB los apruebe. En el año 2002 el SIC cambia su nombre por el de Comité de Interpretaciones de Información Financiera (IFRIC), con la obligación no sólo de interpretar las NIC y NIIF, sino además de proporcionar guías de asuntos no tratados en las NIC o NIIF. La Unión Europea ha exigido a las empresas que coticen en bolsa, la aplicación de las NIIF a partir del año 2005. Paulatinamente esta decisión o exigibilidad se ha ido globalizando en todo el Mundo, por tanto el uso de las NIIF deja de ser un mero

enunciado técnico en materia contable, para convertirse en una necesidad urgente de aplicación, habiendo el Ecuador decidido adoptar estas normas a partir del 1 de enero del 2009, según la Resolución de la Superintendencia de Compañías, en la forma que se enunció en los antecedentes. Detalle de las NIIF vigentes: 1. Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera

NIIF; 2. Pagos basados en Acciones; 3. Combinación de Negocios; 4. Contratos de Seguros; 5 Activos destinados a la venta y operaciones en discontinuación; 6. Exploración y Evaluación de Recursos Minerales; e, 7. Instrumentos Financieros:

Información a Revelar. Aplicación de las NIIF: Requieren que obligatoriamente se cumpla con los siguientes mandatos: a.

Para la preparación de estados financieros deben involucrarse todas las NIIF, siguiendo en forma rigurosa paso a paso para formular el Balance Inicial; b. Se deben reconocer todos los activos y pasivos requeridos por las NIIF; c. No se deben reconocer activos y pasivos que las NIIF no permitan reconocer; d. Reclasificar activos, pasivos y patrimonio clasificados o identificados de acuerdo con otros principios o normas que en la actualidad no concuerdan con NIIF; y, e. Aplicar las NIIF en la medición de todos los activos y pasivos reconocidos. Puntos de interés a tomarse en cuenta: 1. La

NIIF No 1 permite algunas excepciones a los; mandato; anteriormente expuestos, particularmente en ciertas áreas o resultados, por ejemplo: el Costo de Cumplir pueda exceder a los beneficios de los usuarios de estados financieros; 2. Prohíbe la aplicación retrospectiva, de manera preferente cuando se deben ejercer ciertos juicios sobre condiciones pasadas, luego de que se sabe o se conoce el resultado final; 3. Requiere obligatoriamente revelaciones que expliquen en forma clara, como afecta la transición de los PCGA anteriores hacia NIIF, la posición financiera, resultados y flujos de caja; 4. Esta NIIF aplica para estados financieros cuyos periodos comenzarán en o después de enero 1 del 2008 (fecha de transición para Ecuador); 5. Debe ser aplicada en los primeros estados financieros anuales y en cada uno de los

periodos intermedios presentados de acuerdo con la NIC No. 34 Información Financiera Intermedia; Procesos para la aplicación de las NIIF: Se considera que necesariamente y por obligación deben existir

Procesos para su aplicación, entre los cuales se mencionan los siguientes: 1. Conocimiento previo de las operaciones del Ente

Es importante conocer en forma previa el objetivo de la Entidad, involucrando sus políticas contables aplicadas en la preparación de estados financieros. 2.

Diagnóstico preliminar Una vez identificadas las operaciones, se debe diagnosticar la viabilidad de aplicación de las NIIF observando las reglas que rigen para su implementación por primera vez. 3. Capacitación El personal inmerso en las operaciones contables y financieras de la Entidad, deberá encontrarse

Perfectamente capacitado en el conocimiento y aplicación de las NIIF. 4.

Evaluaciones Cumplidos los procesos anteriores, Se realizará una Evaluación de los componentes de los estados financieros, que deberán ser debidamente clasificados por cuentas o grupos de cuentas, con el fin de purificar la información constante en ellos (se recomienda realizar estas actividades al cierre del periodo en diciembre 31 del 2007). En este proceso debe existir la aceptación y aprobación de los respectivos ajustes y/o reclasificaciones de cuentas por parte

de la Gerencia General o el Organismo Administrativo superior. 5. Conversión inicial de estados financieros Reconocidos razonablemente los activos, pasivos y patrimonio (diciembre 31/2007), la Entidad estará en capacidad técnica de realizar la Conversión de estados financieros en la fecha de transición: Enero 1 del 2008. 6. Requerimientos mínimos o básicos Los administradores de las

entidades tendrán que aceptar el cambio de cifras en los balances; así como el cambio de los procesos para generar información financiera; de igual forma el personal debe cambiar en su pensamiento conceptual para operar y generar información con aplicación de NIIF, y de igual manera deben cambiar los sistemas de información. En conclusión es un cambio radical y general tanto de los agentes como de los medios. 7. Implementación Mediante los procesos

indicados, se obtendrán los primeros estados financieros de forma comparativa: ejercicios económicos 2008 y 2009 bajo NIIF. Los estados

financieros preparados con aplicación de NIIF y los posibles impactos tributarios: Para el pago de Impuesto a la Renta en concordancia con las leyes vigentes de la materia, siempre seguirá existiendo la Conciliación Tributaria, proceso que depura tanto los ingresos gravables como los gastos/costos no deducibles; por consiguiente, el interés fiscal no estará ajeno a los cambios contables que experimentará el país en materia de las NIIF. Conclusiones: 1. Las NIIF aplicadas en la preparación de estados financieros, a corto plazo se convertirán en el Marco Contable más usado y difundido en el Mundo, y los usuarios de esta información exigirán que la misma sea preparada bajo esa normatividad. 2. Los estados financieros preparados bajo NIIF, necesariamente reflejarán en forma más razonable, la realidad económica de los negocios o de cualquier entidad. 3. Lo anterior se ratifica por cuanto los estados financieros bajo NIIF, involucran varios términos que deben ser aplicados, tales como: un Valor justo Valor presente Valor razonable un Deterioro. Recomendación: En función de la Resolución de la Superintendencia de Compañías referida al inicio de esta exposición, como un aporte de nuestra Firma, hemos considerado de vital importancia difundir en forma general y resumida, las consideraciones más significativas de las Normas Internacionales de Información Financiera-NIIF, con la finalidad que los administradores y el personal contable de cada una de sus entidades, tenga presente la normatividad que se avecina en corto plazo, recomendando tome las medidas previas para este proceso globalizado que debe ser aplicado por las empresas y/o compañías sometidas al control de la Entidad Societaria en nuestro país.

## **2.9.2 CONCEPTOS DE UN SISTEMA DE CONTABLE**

**2.9.2.1 CONCEPTO.-** Un Sistema de contabilidad es una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros. Y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras.

Un sistema de contabilidad no es más que normas, pautas, procedimientos para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se nos suministre

### **2.9.2.2 OBJETIVOS DE UN SISTEMA CONTABLE**

Para que un sistema de contabilidad funcione eficientemente es preciso que su estructura-configuración cumpla con los objetivos trazados. Esta red de procedimientos debe estar tan íntimamente ligada que integre de tal manera el esquema general de la empresa que pueda ser posible realizar cualquier actividad importante de la misma.

### **2.9.2.3 PROCEDIMIENTOS PARA INSTALAR UN SISTEMA DE CONTABILIDAD**

1. Tener conocimiento de la empresa (por medio de entrevistas, visitas.)
2. Preparar una lista de chequeo.
3. Elaborar informes.
4. Preparar Catalogo de Cuentas y Manual de Procedimiento
5. Diseñar formularios para todas las operaciones.
6. Diseñar reportes
7. Preparar los libros. Balance inicial

Lista de chequeo: es un formulario que posee todos los datos de una empresa relativos a: su razón social, ubicación física, actividad comercial/industrial, cantidad de empleados, equipos, capital, datos generales. Es suministrada por la persona que va a instalar el sistema de contabilidad.

Informes: expresan la situación de la empresa. Estos están integrados por:

1. El Balance General
2. Estado de Pérdidas y Ganancias

También pueden existir informes adicionales a criterio de la gerencia como son:

1. Estado de Costo Estimado
2. Estadísticas de ventas

#### **2.9.2.4 IMPORTANCIA DE UN SISTEMA CONTABLE**

La gerencia los utiliza para evaluar su actuación y determinar su posición financiera cada mes. Presentan cifras mensuales y acumuladas durante un ejercicio.

Cualidades.

Presenta propuestas para el buen funcionamiento de la empresa.

Contiene los parámetros de una buena comunicación: claridad, coherencia, estratificación,

#### **2.9.2.5 ESTADOS FINANCIEROS**

##### **2.9.2.5.1 CONCEPTO.-**

Nos muestra como está estructurado los activos, pasivos y patrimonio a una fecha determinada a corte de cuenta, es el objetivo fundamental la meta de un proceso contable

El ciclo contable se realiza actualmente de manera expedita y segura con la ayuda de la computadora que, a través de programas genéricos o específicos, procesa la información automáticamente, es decir, el contador solo tiene que definir las partidas afectadas y digitar los valores que correspondan a las cuentas, y el programa automatizado de contabilidad se encargará de mayorizar, emitir el balance de comprobación e incluso emitir los estados financieros. Esta fabulosa ayuda, que simplifica tareas y reduce significativamente el tiempo de proceso, debe ser aprovechada por el contador quien, en compensación pondrá toda su atención a los ajustes

contables, es decir, en depurar y analizar los saldos de las cuentas, a tal punto que estas puedan:

- Reflejar razonablemente la situación económica financiera
- Ser verificables y comprobables bajo cualquier óptica y prueba

Cuando se tenga absoluta seguridad sobre la idoneidad de los saldos contables, se puede empezar a reparar los informes contables, mejor conocidos como estados financieros.

Los estados financieros son informes que se elaboran al finalizar un período contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad.

**2.9.2.5.2 OBJETIVOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.-** el objetivo de los estados financieros de propósito general es proveer información sobre la posición financiera, resultados de operación y flujos de efectivo de una empresa que será de utilidad para un amplio rango de usuarios en la toma de sus decisiones económicas. Los estados financieros también presentan los resultados de la administración de los recursos confiados a la gerencia. Para cumplir con este objetivo los estados financieros proveen información relacionada sobre: Activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos incluyendo ganancias y pérdidas y flujo de efectivo.

## **2.10 Control Interno**

### **2.10.1 Conceptos**

Es un plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de los empleados y los procedimientos coordinados con el fin de impulsar la eficiencia administrativa y operacional y así salvaguardar los recursos de la empresa.

- El control interno proporciona seguridad en relación al logro de los objetivos
- Seguridad de la información financiera
- Eficacia y efectividad de las operaciones
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables
- Descubrir fraudes
- Prevenir robos y malversaciones
- Identificar errores y rectificarlos
- Nos permite salvaguardar los recursos de la empresa
- Promover la eficiencia del personal

El SAS 78 dice que “Es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización las cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia y orden de la información financiera, contable y administrativa de la empresa”

Con un adecuado control interno se puede tener confiabilidad de la información financiera ahorrando tiempo y a la vez evitando de esta manera cometer errores.

### **2.10.3.1 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

El control interno comprende:

- a) Control interno contable
- b) Control interno administrativo.

#### **a).- Control Interno Contable**

Es un plan de organización, métodos y procedimientos que se relacionan directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los informes financieros.

### **b).- Control Interno Administrativo**

Es un plan de organización, métodos y procedimientos que se relacionan con el desempeño eficiente de las operaciones, políticas gerenciales e informes administrativos, y tiene que ver indirectamente con los estados financieros.

Tanto el control interno contable como el control interno administrativo deben existir en una empresa ya que el uno es complemento del otro

#### **2.10.3.2 ALCANCE DEL CONTROL INTERNO**

Es importante determinar en todos los sistemas de control interno el alcance que se obtendrá, el mismo que varía de acuerdo a las características que formen la estructura de cada ente, en consecuencia el alcance es responsabilidad de la máxima autoridad de la empresa, la misma que se fundará en los objetivos y necesidades de los mismos, tomando en cuenta las distintas variables así como el tipo de organización, los departamentos que la constituyen, el volumen de las transacciones, funcionamiento, ubicación geográfica, métodos utilizados por la empresa para medir, procesar, mantener y acceder a la información, requerimientos aplicables legales y regulatorios.

#### **2.10.3.3 LIMITACIONES**

El control interno debe ser diseñado para proporcionar una razonable seguridad que los objetivos planteados se logren. Las limitaciones del control interno pueden ser por errores que cometen las personas, el incumplimiento con sus deberes, por contratación de personal eventual o la gerencia deja pasar por alto el control interno, también el costo que produce el diseño y operación sea más alto que el beneficio que se reciba.

#### **2.10.3.4 IMPORTANCIA**

Alcanza a todos los niveles de autoridad y no se centraliza en ningún punto determinado, siendo elemental el control contable y la comprobación de sus operaciones, además es elemental el establecimiento de controles que

permitan alcanzar la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización.

Cabe señalar que un buen sistema de control interno ahorra tiempo al auditor con relación a la profundidad de su examen ya que ofrece seguridad en la información.

### **2.10.3.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

#### **Ambiente de Control**

A través del ambiente de control se establece el modelo de la organización, la cual depende de la conciencia de control de su gente. Es la base de los demás componentes del control interno, proporciona disciplina y estructura.

Los factores del ambiente de control interno son los siguientes:

- “Valores de integridad y ética
- Compromisos de competencia
- Junta de directores o participación del comité de auditoría
- Estructura organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y práctica de recursos humanos”

#### **Valoración del Riesgo**

Para la preparación de los estados financieros de manera razonable y en base a los PCGA es importante identificar, analizar y manejar los riesgos más importantes, ya que estos pueden afectar a la habilidad de la entidad para registrar, procesar resumir y reportar la información financiera, la gerencia es la encargada de diseñar planes de identificación de riesgos con el fin de medirlos y manejarlos de acuerdo al grado de ocurrencia e importancia.

La información financiera se ve afectada por eventos internos y externos y hechos que afecten a la habilidad de la empresa para recopilar y procesar la información financiera.

Los riesgos podrán nacer debido a eventos tales como:

- ✓ Cambios en el ambiente de operación de la empresa
- ✓ Cambio de personal
- ✓ Reorganización del sistema de información
- ✓ Crecimiento
- ✓ Tecnología nueva
- ✓ Incremento de nuevos productos
- ✓ Operaciones fuera de la empresa

Las actividades de controles son una agrupación de políticas y procedimientos que ayudan a que las actividades de la gerencia se cumplan, las actividades de control tienen varios objetivos los cuales son aplicados a varios niveles organizacionales y funcionales, dentro de estos tenemos:

- Desarrollo de revisiones
- Procesamiento de la información
- Control Físico
- Segregación de funciones

### **Información y comunicación**

Consiste en los métodos y registros establecidos para contabilizar, procesar, sumarizar e informar de las operaciones de la entidad para proteger la contabilidad. La cualidad del sistema de información afecta a la gerencia en la toma de decisiones, en el control de las actividades y para preparar informes financieros confiables.

Resumiendo lo anteriormente descrito podemos decir que; en una organización debe existir una dirección que asuma la responsabilidad de las políticas generales de la empresa y las decisiones tomadas en pos del desarrollo de la misma, conviene que exista una adecuada coordinación que adapte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa de manera homogénea y armónica que defina claramente las funciones de operación,

custodia y registro, una asignación de responsabilidades que establezca los nombramientos dentro de la empresa su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades establecidas.

Son importantes los canales de comunicación ya que de esta manera todas las personas de la administración pueden conocer del control interno permitiendo desarrollar sus funciones individuales con responsabilidad y así evitar errores posteriores irreparables.

## **2.11 ANALISIS FINANCIERO**

Es una guía que ayuda al análisis de la situación económico-financiero de la empresa, consta de procedimientos para el manejo de una contabilidad adecuada, a fin de emitir un informe consistente.

Es una herramienta para determinar responsabilidades financieras en todos los niveles administrativos, contiene instrucciones específicas que están dirigidas a todo el personal de la organización que tiene que ver con el manejo de dinero, protección de bienes y suministros de información financiera.

### **2.11.1 ÍNDICES FINANCIEROS**

Existen tres medidas básicas de liquidez son:

1. El capital neto de trabajo.
2. El índice o razón de liquidez.
3. Razón de prueba rápida (Prueba de ácido).

### **2.11.2 CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo no es un índice pero se utiliza para medir la liquidez general de una empresa.

Se calcula de la siguiente forma:

Fórmula:

$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos a Corto Plazo.}$
---

Nos ayuda a medir control interno en la empresa. Este requisito tiene el propósito de forzar a la empresa a mantener suficiente liquidez operativa, lo cual ayuda a proteger a los préstamos del acreedor.

### **2.11.3 RAZÓN DE LIQUIDEZ O ÍNDICE DE SOLVENCIA O RAZÓN CIRCULANTE**

Fórmula:

$\text{Índice de Capital de Trabajo.} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$
---

Entre más elevado sea este coeficiente, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

### **2.11.4 ÍNDICE DE SOLVENCIA INMEDIATA O PRUEBA ÁCIDA O RAZÓN DE PRUEBA ÁCIDA**

Es similar al índice de solvencia con la diferencia de que el inventario es excluido, el cual suele ser activo circulante menos líquido.

Se calcula restándole al activo circulante los inventarios y dividiendo el resultado obtenido entre el pasivo a corto plazo.

Esto se debe a que del total de los activos de una empresa, los inventarios suelen ser el renglón menos líquido, además de que pueden producir pérdidas con mayor facilidad. Por lo tanto, esta medida de capacidad para cubrir deudas a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios es importante.

Fórmula:

$$\text{Prueba de Ácido} = \frac{\text{activos circulantes} - \text{inventario}}{\text{Pasivo a corto plazo.}}$$

También definen a la Prueba de Ácido se define como (efectivo + valores negociables + cuentas por cobrar) / pasivos a corto plazo.

Índice del Margen de Seguridad.

Esta razón nos indicará lo que posee de activo circulante para pagar el pasivo exigible a corto plazo.

Margen de Seguridad = Capital de Trabajo

Pasivo a Corto Plazo.

Como es sabido el capital de Trabajo es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo.

#### **2.11.5 ÍNDICE DE LIQUIDEZ**

Ayuda a medir la capacidad de cumplir con las obligaciones de corto plazo contraídas por la empresa.

Fórmula:

Activo Corriente
Pasivo corriente

### **2.11.6 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO**

Mide la relación de financiamiento de la empresa, es decir que podemos ver cuanto corresponde a los propietarios y cuanto a los acreedores.

Fórmula:

Pasivo Total
Activo Total

### **2.11.7 ÍNDICES DE ROTACIÓN INVENTARIOS**

Mide el nivel de inventarios en función de las ventas

Fórmula:

Costo de Ventas
Inventario Promedio

### **2.11.8 CUENTAS POR COBRAR**

Mediante este índice se mide el valor del crédito otorgado a los clientes.

Fórmula:

Ventas
Cuentas por Cobrar

### **2.11.9 ÍNDICE DE RENTABILIDAD**

Se mide a través de la relación entre la Utilidad y alguna variable Ventas, Capital, activos la que permite conocer en forma aproximada si la gestión La realizada es aceptable en términos de rendimiento financiero.

Una empresa debe alcanzar una utilidad que sea mayor al promedio del rendimiento de las inversiones en el mercado financiero y de valores (ahorros, bonos, cédulas, pagarés,)

Dentro de esto podemos analizar la rentabilidad sobre las ventas que permite conocer la utilidad por cada dólar vendido., al ser este índice alto representa una mayor rentabilidad.

### **2.12 APALANCAMIENTO**

Es el resultado del uso de los activos que tienen costo fijo, con fin de aumentar la utilidad para los socios de la compañía .Nivel alto de apalancamiento significa incremento en las utilidades y en el riesgo, y nivel bajo de apalancamiento resultaría una disminución en la utilidad y en el riesgo.

Apalancamiento positivo existe cuando la tasa interna de retorno del proyecto es mayor, tomando fondos prestados, y sin tomar préstamos. Apalancamiento negativo existe cuando la tasa interna de retorno del emprendimiento inmobiliario es menor tomando créditos y no prestamos. El Apalancamiento cambia la tasa de retorno del capital invertido a través de fondos tomados como prestamos.

“El grado de apalancamiento es una función de la proporción y de las tasas de interés de los fondos tomados como préstamo, y la potencialidad de rentabilidad del proyecto. El grado de apalancamiento puede ser establecido comparando el costo anual de amortizar los fondos de préstamo tomados con el ingreso anual del proyecto. Si el costo de tomar fondos prestados es menor

que el ingreso anual, el apalancamiento será positivo; si es mayor el apalancamiento será negativo.” (<http://www.Geogle.com>)

Apalancamiento es realizar una inversión mayor al dinero que se tiene disponible; el apalancamiento podemos medirlo sobre el total de activos o el total de los recursos propios, lo cual produciría el riesgo de la empresa por financiación. Cuando el apalancamiento es mayor al 70% sobre el total de activos se considera como peligroso para la empresa.

### **2.12.1 APALANCAMIENTO OPERATIVO**

Consiste en dividir el costo de bienes vendidos y los gastos de operaciones entre los costos fijos y variables de operación, es decir la relación que existe entre los ingresos por ventas y la utilidad antes de intereses e impuestos.

Apalancamiento Operativo es Igual a:

Ingreso por ventas

(-) Costos Fijos de Operación

(-) Costos variables de Operación

Utilidad antes de Intereses e Impuestos

Costos Fijos.- son los pagos que se producen independientemente de que los recursos estén ociosos o en uso, aquí tenemos impuestos sobre la propiedad, los salarios de los trabajado es de contrato, pago de los servicios básicos, costo de maquinaria y equipo automatizado, depreciaciones.

Costos Variable.- Son aquella que dependen del volumen de producción y ventas, aquí tenemos materias primas, las comisiones de ventas y algunos costos salariales y de mantenimiento.

## **2.12.2 APALANCAMIENTO FINANCIERO**

Resulta de la relación que existe entre la utilidad antes de intereses e impuesto y la utilidad por acción común

También llamado estructura de la deuda respecto de los activos y del efecto que esta en las utilidades netas.

Mediante el apalancamiento financiero podemos citar las siguientes ventajas y desventajas.

### **2.12.3 VENTAJAS**

- Permite vender un bien o prestar un servicio a menor precio
- Usar mas deudas que capital propio, hace que la rentabilidad de lo invertido realmente por los propietarios aumente
- Al elevar el rendimiento del inversionista, permite que opere a menores precios sin sacrificar su rentabilidad esperada, lo que da eficiencia a la empresa.

### **2.12.4 DESVENTAJAS**

- Los resultados pueden ser catastróficos cuando las ventas bajen.
- Se corre el riesgo de no tener suficiente efectivo con el cual cubrir las obligaciones que son fijas.
- El apalancamiento actúa en sentido contrario cuando el dinero prestado cuesta mas de lo que rinde.
- Las utilidades se vuelven muy volátiles si se opera cerca del punto de equilibrio.

Las diversas formas de apalancamiento son herramientas que nos llevan a conocer la eficiencia de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL PROYECTO.**

#### **3.- PRESENTACIÓN.**

El proceso administrativo de toda organización es imprescindible en todo negocio empresarial; basados en instrumentos y herramientas de organización que se utiliza en la Clínica Ibarra, representado en organigramas y narrativas de su estructura, Administrativa, Jerárquica, Orgánica y del funcionamiento de cada una de las unidades y especialidades, que se encuentran integrando la mencionada casa de Salud, a fin de dar cumplimiento oportuno a la normatividad legal, contable y financiera ecuatoriana, así como las metas y objetivo emprendidos por sus socios, buscando la integración de todos los recursos, humanos, económicos y materiales que conforman la Clínica Ibarra.

#### **3.1 CONTENIDO DEL MANUAL.**

Un manual es instrumento técnico que nos permite viabilizar la gestión administrativa, procesos contables, costos, con el fin de obtener información financiera para la toma de decisiones de los socios y directivos.

El presente manual está compuesto de los siguientes elementos:

Manual Administrativo

Manual financiero.

#### **3.2.- OBJETIVOS DEL MANUAL.**

Con el fin de permitir un mejor manejo de los recursos, humanos, económicos y tecnológicos, de la estructura administrativa es necesario desarrollar algunos procedimientos contables, financieros y administrativos, así constituir centros de responsabilidad, para cada uno de los departamentos y unidades de la Clínica Ibarra.

Proporcionar información que sirva de base para evaluar la eficiencia del sistema en el cumplimiento de sus funciones específicas, una vez finalizada la Identificación y desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos.

Incorporar a los sistemas y procedimientos administrativos, la utilización de Herramientas que ayuden a agilizar el flujo de información y de esta manera Facilitar el entendimiento, para ayudar a la toma de decisiones (Impactando la Gestión departamental y producto de la sumatoria de los mismos mejorar la gestión institucional).

Proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal nuevo e incentivar la polifuncionalidad al interior de cada Área, Departamento, Sección, Oficina

### **MISIÓN**

Brindar servicios de salud de alta complejidad con la más alta calidad asistencial, tecnología de última generación, moderna infraestructura y con el máximo profesionalismo, respeto y eficacia prestar un excelente servicio al paciente a través de una práctica médica profesional y humana a favor de la vida y de la familia. Nuestra labor se enmarca dentro de los más altos estándares de la ética.

### **VISIÓN**

Ser una institución líder en el sistema privado de salud, mediante un modelo de administración y atención al paciente, con cultura de servicio, seguridad, innovación, excelencia asistencial, tecnología de avanzada, alto nivel profesional y eficiencia, todo ello orientado a lograr un máximo nivel de satisfacción.

### **VALORES**

La Clínica Ibarra aplicara los mejores valores empresariales basados en la colaboración, competencia, desarrollo y crecimiento económico, social de los usuarios de los servicios que brinda la clínica.

Honestidad y transparencia.- Como forma de vida en el ámbito personal, profesional y empresarial que promuevan a la justicia social.

Solidaridad.- Con la sociedad en general fomentando el desarrollo integral.

Eficiencia Empresarial.- Eficiencia en el trabajo personal, que es parte fundamental para lograr los mejores resultados en la consecución de los objetivos empresariales con responsabilidad.

## **IMPORTANCIA DEL MANUAL ADMINISTRATIVO**

El diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos para el Área administrativa de la Clínica Ibarra es de vital importancia ya que servirá como una guía práctica que será utilizado como herramienta de soporte para la organización y comunicación, contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecerán claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la Clínica, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Será uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilita el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, Será una fuente de información que tratara de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL ADMINISTRATIVO**

- Precisar las funciones de cada unidad administrativa
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Motivar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento
- Promover la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa
- Determinar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales

## **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

- La atención médica no podrá ser interrumpida, se respetara el horario establecido
- La entrega de turnos para la atención en consulta externa en las diferentes especialidades se realizara hasta las 9 de la mañana
- La persona encargada de la recepción iniciara el llamado de los turnos para asignar a cada paciente el consultorio y la hora de atención
- Todas las actividades dentro de la clínica para coordinar el esfuerzo del grupo.
- Los objetivos deben estar por escrito a corto y mediano plazo, procurando el cumplimiento de los mismos con capacidad y convicción hasta agotar el último recurso.
- Dar a conocer el manual orgánico - funcional al personal que labora en la clínica, para que tengan conocimiento de la estructura de la empresa.
- La realización de pruebas y entrevistas a los aspirantes de trabajo, estarán a cargo del gerente, administrador y jefe del área solicitante.
- En el momento que se acepte al aspirante al trabajo se elaborara y se le hará conocer el respectivo contrato de trabajo para su posterior suscripción y legalización.
- Al nuevo personal se le dará la facilidad de adaptación a la clínica, tratando de que conozca el ambiente de trabajo, sus funciones, responsabilidades y transmitirle el espíritu de trabajo en equipo y compañerismo.
- Aplica tácticas de motivación a los empleados que demuestren calidad y cantidad en el trabajo, iniciativas e interés y buen ambiente para que se refleje en la ejecución del trabajo.

- Las remuneraciones para los empleados con sueldo fijo se establecerán conforme a las responsabilidades y complejidad del cargo y el pago se lo hará de forma mensual.
- La comunicación interna que se realice en las diferentes áreas se realizará a través de una comunicación escrita, dirigida a los responsables de las mismas que deberán estar respaldadas con una original y copia para el respectivo archivo.
- Los oficios, certificaciones, y los documentos que ameriten deberán llevar numeración individual en original y copia que deberán ser archivadas.

## **ESTRATEGIAS**

1.-Consolidar las directrices de la gerencia para que articularmente tenga un plan de desarrollo que les permita tener unidad de criterio para lograr los objetivos planteados y enfrentarse afianzada mente al nuevo modelo competitivo de salud.

Planeación estratégica asistencial:

Este modelo gerencial busca:

- Prepararnos para el futuro,
- Identificar anticipadamente las debilidades y fortalezas para su mejoría o modificación a favor de la clínica y
- Determinar los objetivos y metas asistenciales, basados en la razón de ser y las condiciones externas e internas que conciernen a la misma.

Esta planeación estratégica asistencial:

1. Se logra mediante un proceso dinámico y flexible en el día a día;
2. Requiere del trabajo de todos y en y en equipo;
3. Determinar los objetivos y metas asistenciales, basados en la razón de ser y las condiciones externas e internas que conciernen a la misma.

Es claro que con la transformación y los cambios planeados estratégicamente es posible:

- la participación activa y eficaz de todos,
- la comunicación eficiente,
- la mejoría y el nuevo diseño de procesos,
- la implantación de sistemas de valor y calidad,
- el desarrollo de competencias y aptitudes individuales y del equipo, y
- la reactivación en el sentido de pertenencia y los valores.
- **Gestión clínica:** se refiere a un esquema
- de pensamiento gerencial que recoge herramientas y metodologías
- con el fin de ayudar y mantener altos estándares en los procesos de atención clínica; de esta manera, se busca el mejoramiento continuo de los procesos clínicos amoldando y haciendo uso
- de esquemas gerenciales.

**La gestión clínica pretende:**

1. Apoyar y asesorar a los profesionales clínicos en el mejoramiento de los procesos, garantizando que estos mantengan y mejoren el conocimiento, las habilidades, los estándares y las competencias para prestar los servicios en un ambiente que sustente las decisiones clínicas con evidencia probada.

2. Desarrollar a través del sistema de gestión de la calidad, en nuestro caso el NTC - ISO 9001, una cultura organizativa en la cual la responsabilidad de brindar un buen resultado clínico no dependa de una sola dependencia, sino que sea una responsabilidad de todo el personal y sea generado por un trabajo participativo, multidisciplinario y de colaboración. Crear una red de trabajo en la cual todos en el área asistencial aprendan mutuamente de los logros y errores propios o ajenos, y planteen soluciones para la corrección

El modelo de gestión integral por la calidad funciona por medio de los

Siguientes elementos. Dirección estratégica: vincula la organización con el entorno y le provee de una noción a largo plazo, que es donde comienza el trabajo de la gestión clínica al quedar ésta incorporada a la visión organizativa.

Planeación estratégica

Asistencial. Se divide en tres pasos:

1. diagnóstico,
2. objetivos y
3. estrategias

.

### **CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

El control interno administrativo, está dado por los procedimientos implementados en la empresa con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones y el logro de los objetivos determinados por la Administración, ya que corresponde a otros aspectos de la actividad empresarial como: contrataciones, planificaciones, relaciones del personal, entre otros. Principalmente se refiere a uno de los más importantes Principios de Control Interno cual es la segregación Adecuada de Funciones.

Para lograr una correcta segregación de funciones es importante realizar una cuidadosa evaluación que permita detectar desviaciones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, conflictos de información.- Para esto se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

Establecimiento de los niveles de autoridad y responsabilidad.

Determinación de canales de información

Agrupación de funciones con características afines

Distribución de funciones por puestos y asignación de las mismas por escrito.

Contratar seguros contra infidelidad de empleados.

Exigir cauciones a empleados que manejan dinero.

Ejercicio de la supervisión para asegurarse que el personal este cumpliendo efectivamente con su trabajo.

Analizar la distribución de personal por área.

Tiempos de control

El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

a) Control previo.- Los servidores de la institución, analizarán las actividades, propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.

b) Control Continuo.- Los servidores de la institución, en forma continúa Inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y servicios que se recibieren o prestaren, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas.

c) Control Posterior.- La Junta de Socios será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

Se podrá aplicar un control de gestión como una herramienta útil para el Director de la Clínica porque permite tomar medidas correctivas en los casos que existan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto al nivel general de la Clínica como de la Dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados o por falta de perspectiva.

## **CONTROL DE GESTIÓN**

### **CONTROL DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA**

La eficacia de la organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello,

La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. Esta evaluación nos permite:

- a) Conocer si los programas complementados han conseguido los fines propuestos.
- b) Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa
- c) Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas. d) Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
- e) Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado y los recursos utilizados por otro.

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada

Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- a) El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- b) La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- c) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.

### **3.3.- MANUAL ADMINISTRATIVO.**

Esta Clínica se desarrolla mediante un sistema de organización funcional, donde se refleja la especialización de las unidades, representadas por un jefe o guía con capacidades esenciales del puesto. Bajo los principios de determinar costos y tiempos, proceso e instructivos, cumplimientos de metas del servicio, disciplina, abastecimiento oportuno de instrumental e insumos, adiestramiento y control de calidad.

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Junta de socios

Directorio

Gerente

Recepción.

Dirección Administrativa.

Jefe financiero.

Finanzas

Contabilidad

Dirección Técnica.

Junta Médica

Quirófano.

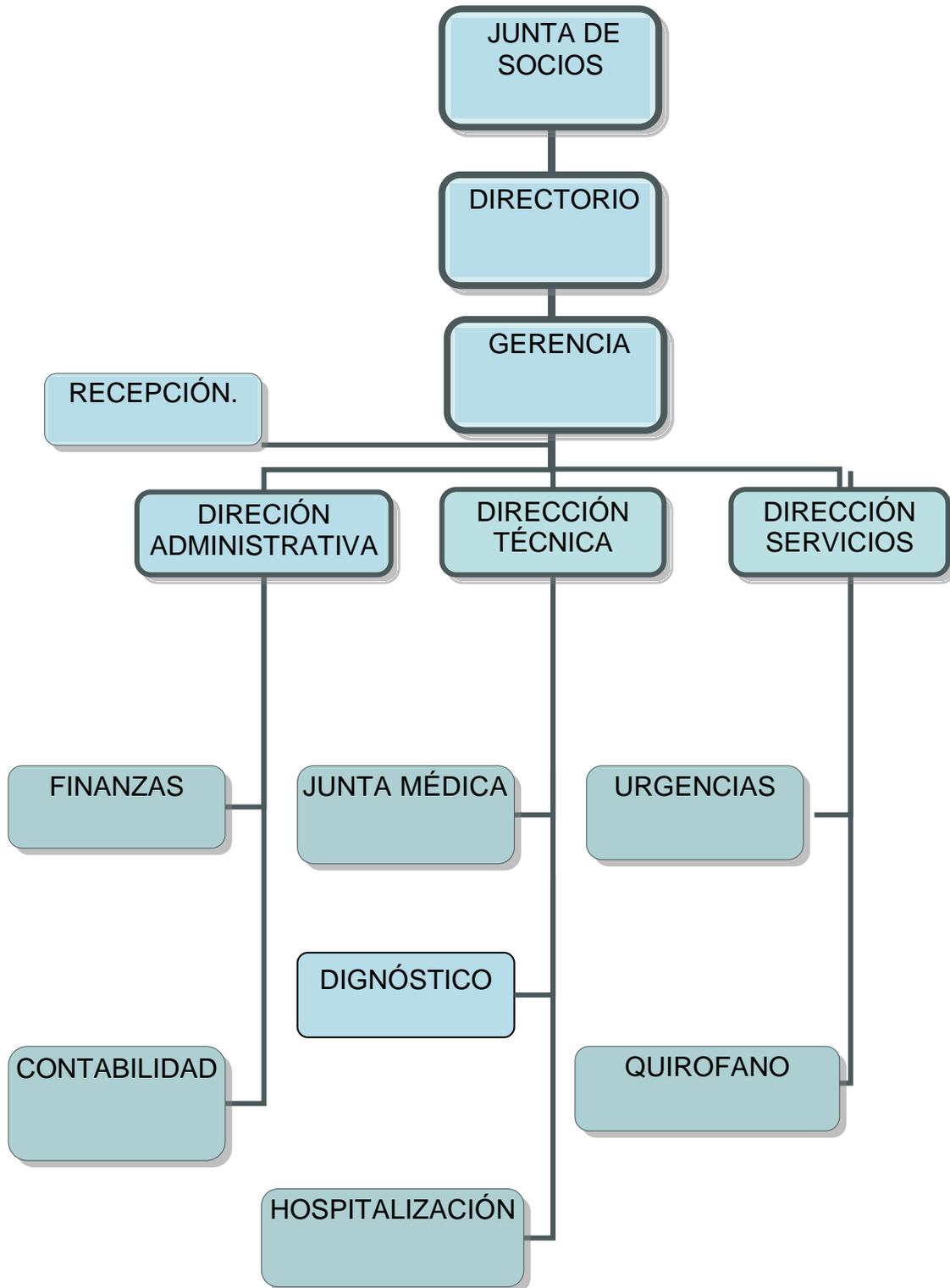
Dirección de Servicios.

Servicios de Urgencias.

Servicios de Diagnóstico

Hospitalización

### 3.4.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Aspectos básicos:**

La información financiera debe llevarse en forma veraz y oportuna, para la toma de decisiones adecuadas.

Por seguridad de la información financiera debe existir control interno, distribución oportuna de los costos y una adecuada segregación de funciones.

Las personas que están a cargo del manejo de recursos y bienes de gran valor deben estar caucionadas mediante pólizas de fidelidad.

Todos los bienes y el Personal deben estar asegurados para eventualidades de siniestros.

La Autoridad se delega pero la responsabilidad se comparte en forma solidaria.

La Autoridad legal no se puede Delegar, como es el Caso de Legalización de escrituras, títulos de Propiedad,

Los canales de comunicación deben darse de acuerdo al órgano regular, es decir de arriba hacia abajo y viceversa.

Todo procedimiento administrativo y financiero debe ser aprobado por la Gerencia. O dirección ejecutiva.

**3.4.- PERFIL Y ACTIVIDADES BÁSICAS DEL PERSONAL.****3.4.1 JUNTA DE SOCIOS****Función Principal**

- Establecer el orden de rotación de los socios para ocupar los asientos permanentes en la Junta Directiva de la empresa;
- Adoptar los estatutos de la sociedad y cualquier reforma que a ellos se introduzca;
- Examinar, aprobar, improbar y fenecer las cuentas y balances de fin de ejercicio;
- Decidir sobre la capitalización o distribución de utilidades de acuerdo con las leyes que rijan para las empresas industriales y comerciales del Estado;

- Aprobar o improbar las cuentas finales de la liquidación de la sociedad y dar el finiquito del caso al liquidador;
- Señalar la remuneración de los miembros de la Junta Directiva para sus reuniones y comités que la sociedad establezca y en que ellos participen;
- Estudiar y aprobar las reformas de estatutos;
- Elegir y remover libremente al gerente y a su suplente, así como fijar la remuneración del primero;
- Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como a la admisión de nuevos socios;
- Decidir sobre el registro y exclusión de socios;

### **3.4.2 DIRECTORIO**

#### **Función Principal**

- Establecer y mantener la entidad legal como persona jurídica, conocer los estatutos y suscribir contratos en nombre de la clínica.
- Actuar como administrador de los intereses de los afiliados, asegurándose que los activos estén seguros y que la calidad de servicio, los programas, las actividades, el prestigio y la voluntad de la organización se preserven.
- Asegurarse que los propósitos, objetivos, metas y políticas se cumplan.
- Evaluar las instalaciones y los recursos principales de la organización.
- Proporcionar los requisitos de funcionamiento para una gerencia calificada, con recursos financieros y de apoyo a la comunidad.
- Asegurarse que se celebren las reuniones sobre productividad del directorio y de los comités.
- Hacer informes sobre revisiones, funcionamiento del personal, y estándares de funcionamiento.
- Proveer a los miembros los informes mencionados

### **3.4.3 GERENTE.**

#### **Función Principal.**

Planifica, organiza, dirige y supervisa íntegramente las actividades de clínica, propone ejecuta y controla el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo administrativo, técnico y de servicios.

#### **Perfil.**

Doctor en Medicina, Especialista, estudios en economía, finanzas, administración, contabilidad y especialidades médicas.

Tener dotes de firmeza, don de mando, capacidad de organización

Responsabilidad y cumplimiento.

Capacidad para planificar, ejecutar y organizar a equipos médicos y directivos.

#### **Actividades**

Responsable operativo y de gestión de toda la clínica.

Representante judicial y extrajudicial de la Clínica

Planifica, dirige y controla la acción administrativa del negocio.

Preside todas las unidades formales y no formales.

Delega funciones a los subordinados.

Es el representante oficial, judicial de la empresa.

Firma conjuntamente con el financiero los cheques.

Aprueba las órdenes de pago.

Realiza el arqueo de fondos a cajas, conjuntamente con contabilidad.

Aprueba todos los las adquisiciones y requisiciones de insumos y materiales.

Aprueba el pago de impuestos mensuales y anuales.

Valida conjuntamente con el contador los Estados Financieros

### **3.4.4 RECEPCIONISTA**

#### **Función principal**

Recibe y llena la fichas para crear un base de datos de los pacientes que permita llevar un historial clínico donde conste dirección teléfono y diagnósticos de enfermedades anteriores el mismo que sirva de información para futuras atenciones

#### **Perfil.**

Estudios superiores en administración  
Conocimientos básicos de Computación  
Buenas relaciones interpersonales  
Tener responsabilidad y puntualidad

#### **Actividades**

Recolección de información en hojas pre impresas de la clínica de pacientes como datos personales; nombres, apellidos, dirección, teléfono,  
Asignar un código al paciente de acuerdo a los apellidos y nombres  
Ingreso a la base de datos en el computador de acuerdo al código asignado  
Pasar información al médico de turno  
Mantener un archivo actualizado de todos los pacientes tanto física como electrónica

### **3.5.5 DIRECTOR ADMINISTRATIVO.**

#### **Función Principal.**

Es el principal responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa.

#### **Perfil:**

Estudios en Economía, Contabilidad o Afines.

Es un apersona honesta, eficiente y dispuesta a entregar todo por el mejor rendimiento de la empresa.

#### **Actividades**

El jefe Administrativo-Financiero es la persona facultada para autorizar el pago de los gastos previamente autorizados por el Gerente General, cuidando que estos pagos cumplan los procedimientos y requisitos de control interno previamente establecidos.

La autorización de pago parte de la verificación del presupuesto y de la disponibilidad de los recursos, complementándose con la revisión, control y aceptación de los documentos que soportan los pagos. Por lo tanto, el jefe administrativo-financiero, conjuntamente con el Gerente General, es corresponsable de la correcta utilización de los recursos.

En especial el jefe administrativo-financiero es el responsable directo de la calidad y legalidad de los documentos de soporte de los pagos realizados.

Aprobar los gastos emergentes o imprevistos sin que sea necesaria la presencia del Gerente General.

### **3.5.2 CONTADOR.**

#### **Función principal.**

Organizar y llevar la contabilidad de acuerdo a los principios de contabilidad, con las disposiciones emanadas por la superintendencia de Compañías, las NIIF'S y las demás pertinentes.

## **Perfil.**

Estudios superiores en contabilidad.

Poseer Licencia de Contador público Autorizado (C.P.A.)

Tener conocimientos en el Régimen tributario ecuatoriano y leyes afines.

Haber realizado cursos o adiestramiento el Leyes de régimen tributario Interno.

Tener responsabilidad y puntualidad.

Actividades

Cumplir y hacer cumplir por el personal a su cargo, las disposiciones por las leyes, reglamentos internos en concordancia con los Principios de contabilidad

Generalmente Aceptados y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, NIFF'S

Organizar y estructurar el sistema de contabilidad.

Realiza las declaraciones y paga impuestos al SRI.

Realiza y paga las Planillas del Seguro Social.

Verifica la documentación.

Realiza los registros contables diariamente.

Actualiza diariamente los mayores generales y auxiliares.

Presenta informes al presente ejecutivo.

Realiza las conciliaciones bancarias, de cuentas por cobrar y pagar.

Elabora los Estados Financieros.

Mantiene actualizado y ordenados los archivos contables.

Participar en las decisiones de compra, presupuesto y contrataciones.

Supervisar la organización y adecuado funcionamiento de los manuales.

Comprobar periódicamente la veracidad de los registros contables

### **3.5.6 DIRECTOR TÉCNICO.**

#### **Función Principal.**

Directivo capaz de realizar una gestión asistencial a nivel de procesos de planificación, ejecución, control de gestión de la oferta y demanda de consultas de especialidades, consultas de urgencia y procedimientos.

Planifica, dirige, controla los servicios de emergencia, hospitalización, cirugías y especialización.

**Perfil.**

Doctor en medicina.

Especialista como mínimo e tres especialidades médicas.

Conocimiento de instrumental e insumos en cirugías.

**Actividades.**

Orientación hacia resultados, capacidad de coordinación, toma de decisiones y resolución de problemas

Capacidad de comunicación eficaz para desarrollar y potenciar relaciones de cooperación con los equipos de trabajo

Comprometer, guiar y motivar a su equipo de trabajo hacia la consecución de las metas

Delegar a los subordinados en función del logro de las metas propuestas

Dirigir la junta médica sobre casos especiales de paciente.

**3.5.6.1 JUNTA DE MÉDICOS**

La Junta de Médicos es un comité evaluador de casos clínicos que ameritan revisión

**Función Principal**

Evaluación para emisión de Certificado Médico de Excepción y Autorizaciones Especiales

- Examen de revaloración,
- Evaluación post accidente.
- La Junta Médica estará precedida por el Médico Evaluador encargado de la División de Medicina y conformada por médicos evaluadores de la clínica,
- Además de otros médicos especialistas consultados para el caso que lo amerite.

- La Junta Médica tendrá la facultad de cancelar el certificado de aptitud psicofísica al solicitante que, de acuerdo a la patología que presente, pudiera incapacitarle para las funciones que desempeñe.

### **3.5.6.2 JEFE DE DIAGNÓSTICO**

#### **Perfil**

- Título de Especialista en Medicina Interna.
- Experiencia Tiempo mínimo de experiencia en el ejercicio de su especialidad: 3 años.
- Habilidad para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Habilidad para ejecutar trabajo bajo presión.

#### **Funciones Principales**

Es el órgano encargado de brindar la ayuda para la prevención, el diagnóstico y las enfermedades.

- Valorar al paciente determinando si solamente es necesaria la observación.
- Decide el tiempo de ingreso en observación, el tratamiento y alta médica.
- Pone en conocimiento al servicio de ingreso al paciente y el tipo de tratamiento a ejecutar.
- Indica los complementarios de urgencias necesarios.
- Realiza consulta inicial, indica los complementarios necesarios así como otras pruebas necesarias

### **3.5.6.3 JEFE DE HOSPITALIZACIÓN**

#### **PERFIL**

- Título de Especialista en Medicina Interna.
- Tiempo mínimo de experiencia en el ejercicio de su especialidad: 5 años.
- Amplia experiencia en ejercicio de su especialidad

#### **Funciones Principales**

Realizar recorridos a las unidades adscritas a su departamento a efecto de garantizar el correcto desempeño de las mismas y apoyar en la toma de decisiones.

- Definir la necesidad de mantener internado a un paciente en función del trastorno mental que presente, o trasladarlo temporalmente para atención externa y/o especializada en función del trastorno médico que presente.
- Gestionar ante el área administrativa el abastecimiento de medicamentos para los pacientes hospitalizados.
- Apoyar el área de trabajo social cuando hay alguna duda en el departamento y vía telefónica a los familiares cuando el médico encargado no se encuentra o no se localiza.
- Participar en las sesiones clínicas del personal internado en el hospital que sean organizadas por su coordinación de enseñanza.
- Planear, programar, organizar, conducir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas encomendados a las unidades que integran sus respectivas áreas, de conformidad con los requerimientos técnicos y administrativos de la función.

- Acordar con el jefe inmediato la resolución de los asuntos cuya tramitación se encuentre dentro de su competencia.
- Someter a la aprobación de su inmediato superior, los estudios, proyectos e informes elaborados bajo su responsabilidad.
- Organizar, supervisar y evaluar el desempeño de las actividades encomendadas al personal subordinado.
- Cumplir con las disposiciones internas y administrativas aplicables en la ejecución de las actividades asignadas en los programas y demás asuntos encomendados a su cargo.
- Dar visto bueno a la solicitud de permisos y vacaciones del personal adscrito al departamento a su cargo, de conformidad con las necesidades del servicio, así como participar en los casos de sanciones.
- Calendarizar el desarrollo de actividades del personal que tiene bajo su responsabilidad a fin de garantizar el adecuado tratamiento y vigilancia de los pacientes.
- Generar y presentar reportes al director médico de los desperfectos e incidentes que se presenten en los espacios de hospitalización.
- Coordinar la programación de visitas familiares.
- Supervisar el egreso de pacientes con sus familiares, debiendo realizar, en caso que se requiera los trámites necesarios para la localización de los mismos y de apoyo para traslados.
- Llevar control de todos los pacientes que ingresan o egresan al hospital del instituto.
- Coordinar la programación de pláticas para familiares de pacientes adultos internados.

### **3.5.7 DIRECTOR DE SERVICIOS**

#### **Perfil**

- Tener Título profesional de Licenciado en Trabajo Social con estudios en servicios de Salud.
- Experiencia en el ejercicio de su especialidad
- Capacidad de análisis, expresión, síntesis ,dirección ,coordinación y organización

#### **Función principal del departamento de Servicios**

1. Programar y dirigir las reuniones y las actividades asistenciales, docentes e investigativas del servicio.
2. Definir las necesidades del servicio
3. Presentar el Director de Departamento informes de las actividades, con la periodicidad que se requiera.
4. Elaborar con los miembros de servicios, guías de manejo de las patologías más frecuentes de la especialidad.
5. Fijar prerrogativas a los especialistas
6. Tener actualizado el inventario de equipos y elementos de su servicio y velar por el buen uso y cuidado de los mismos.
7. Definir los especialistas que harán parte del servicio de la especialidad en el Departamento de Urgencias.
8. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones del personal de planta del servicio.
9. Evaluar periódicamente el desempeño asistencial, académico e investigativo de los miembros del servicio.
10. Estudiar y presentar al Director del Departamento los posibles candidatos para su vinculación al servicio.
11. Asistir según sus posibilidades y aportar sus ideas y conocimientos a las reuniones científicas de la clínica.

12. Asistir a las reuniones administrativas de la clínica cuando su presencia sea requerida.

### **3.7.1. JEFE DE EMERGENCIAS**

#### **Perfil**

- Título Profesional de Médico Cirujano y Título de Especialista en Medicina Interna.
- Estudios de postgrado en Enfermedades Infectocontagiosas.
- Experiencia Tiempo mínimo de experiencia en el ejercicio de su especialidad: 3 años.
- Habilidad para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Habilidad para ejecutar trabajo bajo presión.

#### **Función principal del Directorio de Emergencias**

1. Atender a todos los pacientes que llegan a solicitar este servicio en el departamento de Urgencias, lo mismo que atender las urgencias que se presenten en los pisos y dependencias de la clínica.
2. Vigilar el cumplimiento de las funciones de los médicos hospitalarios y demás empleados de Urgencias.
3. Supervisar que se hagan correctamente las historias clínicas, la formulación del tratamiento, su ejecución y proponer la búsqueda de especialistas cuando el caso lo requiera.
4. Supervisar el cobro de honorarios y la liquidación de las cuentas de los pacientes, de acuerdo a las tarifas aprobadas por la gerencia.
5. Supervisar la presentación personal de los empleados del servicio.
6. Mantener una colaboración estricta con la Enfermera Jefe.
7. Supervisión y decisión sobre el traslado de pacientes hospitalizados de urgencias dentro o fuera de la clínica.

8. Dirigir el trabajo del equipo de rayos X de Urgencias con la asistencia del Radiólogo e informar mensualmente a la Dirección Científica sobre actividades realizadas.
9. Supervisar el mantenimiento del equipo y de las instalaciones para lo cual coordinara con el Departamento de Ingeniería la prestación de este servicio.
- 10.Coordinar con los departamentos de la Clínica la prestación de servicios con destino a los pacientes de Urgencias.

### **3.7.2 JEFE DE QUIROFANO**

#### **Perfil**

Médico Cirujano

Experiencia mínimo 5años

Manejo de de instrumental de cirugía

#### **Función Principal**

- Evalúa la paciente.
- Realiza el derecho de mesa o turno de quirófano.
- Informa al equipo médico y auxiliar que se prepare.
- Realiza pedido de instrumental y fármacos.
- Pide a sus familiares los materiales a ser utilizados si así fuere.
- Traslada al paciente a hospitalización par observación.

Suministrar e informar sobre el efecto de los medicamentos o exámenes pedidos.



## PROCESO DE DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Responsable	Descripción del procedimiento
Contador	Realizar los registros contables Diariamente Actualizar diariamente los Mayores generales y auxiliares  Realizar las conciliaciones bancarias Realizar los estados financieros Presenta informes al gerente
Auxiliar Contable	Participa en la comisión de compras y contrataciones Elaborar los informes pertinentes Realizar constaciones físicas con El jefe de farmacias Controlar las constataciones Físicas con los kardex



<p>3 Grupo de cirugía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectúa preparación específica al paciente (limpieza de parte afectada, posición.)</li> <li>- Listo el paciente continúa el grupo de cirugía.</li> <li>- El médico anestesiólogo valora al Paciente y suministra la dosis adecuada de anestesia. El médico cirujano revisa el estado y preparación del paciente.</li> <li>- ¿Todo va bien? <ul style="list-style-type: none"> <li>a) No. Emite indicaciones a enfermera o anestesiólogo para poder iniciar la intervención.</li> <li>b) Si, efectúa la intervención quirúrgica.</li> </ul> </li> <li>- Si la situación del paciente es estable, el anestesiólogo espera reacciones el paciente y lo canaliza a la sala de recuperación.</li> <li>- En caso que el paciente se encuentre en estado crítico, valora si hay posibilidades de recuperación: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si, envía al área de recuperación o a piso (en su caso)</li> <li>b) No, Envía a hospitalización (piso) para esperar su probable deceso.</li> </ul> </li> </ul>
<p>4 Sala de Hospitalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe al paciente y proporciona</li> <li>- Atención y vigila hasta su recuperación</li> <li>- Una vez ya recuperado lo canaliza al piso</li> </ul>

## PROCESO DE SERVICIO DE URGENCIAS

Responsable	Descripción del Procedimiento
<p data-bbox="228 450 639 488">1 Paciente y/o Acompañante</p> <p data-bbox="228 725 432 763">Recepcionista</p> <p data-bbox="228 1111 331 1149">Médico</p>	<p data-bbox="762 450 1278 763">Solicita atención medica en el servicio del área de urgencias ,ya sea canalizado por el servicio de consulta externa, sea ambulatorio ,llegue en ambulancia de manera espontaneo o encausado</p> <p data-bbox="762 837 1278 1205">Recibe solicitud en su caso hoja de referencia en original si el paciente lo presenta en estado grave o inestable lo canaliza de inmediato al área de choque y procede a pedir información al pariente</p> <p data-bbox="762 1335 1278 1590">Recibe al paciente grave o inestable junto con el formato de consulta de urgencias, se da atención al paciente con la participación de equipo medico</p> <p data-bbox="762 1608 1278 1975">En el caso de que el paciente no pueda ser atendido en esta unidad y por ello sea necesario ser transferido a otro nivel de atención, debe llenar el complemento de la consulta de urgencias y elabora según proceda.</p>

### 3.8.2 PROCESO DE HOSPITALIZACIÓN.

Responsable	Descripción Del Procedimiento
<p>Enfermera:</p> <p>Servicios Generales.</p> <p>Médico Tratante.</p>	<p>Verifica ficha y pase.</p> <p>Verifica el estado del paciente.</p> <p>Pide que se asigne una cama con sus respectivos útiles.</p> <p>Pone a disposición del personal de turno.</p> <p>Suministra medicación.</p> <p>Asiste al paciente sobre servicios básicos.</p> <p>Informa sobre su estado.</p> <p>Asiste con su alimentación en los horarios y dietas establecidas.</p> <p>Realiza en cuidado y aseo del paciente y habitaciones.</p> <p>Verifica fichas clínicas.</p> <p>Evalúa y diagnostica sobre su estado.</p> <p>Realiza la asistencia médica y receta.</p> <p>Suscribe sus respectivas novedades</p> <p>Da la altas en caso de culminar con su tratamiento.</p>

Nota: este proceso se lo realizara en todas las cirugías desde una cesaría hasta la intervención más complicada e importante.

### 3.7.3 ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LOS DIFERENTES CENTROS DE COSTO

<b>CENTROS DE COSTO.</b>	<b>ACTIVIDADES.</b>
Información-Facturación. Recepción de pagos	Información de servicios Facturar servicios prestados. Cobro de servicios
Cocina – Comedor.	Brindar servicios de alimentación a pacientes.
Enfermería.	Brindar servicios de enfermería.
Servicios Médicos	Diagnosticar patología. Tratar patología. Brindar servicios de asistencia a pacientes.
Mantenimiento.	Brindar servicios de mantenimiento a equipos y locales.
Farmacia-Almacén.	Almacenaje de fármacos de útiles y medios en uso.

Para el cumplimiento de las actividades anteriores se identificaron un conjunto de tareas que se muestran seguidamente.

### 3.7.4 TAREAS DESARROLLADAS POR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES.

ACTIVIDADES.	TAREAS.
<p><b>Información,</b></p> <p><b>Facturar servicios prestados,</b></p> <p><b>Cobro de servicios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información de servicios</li> <li>- Facturación en el servicio</li> <li>- Facturación pacientes ambulatorios en sala.</li> <li>- Generar y entrega de facturas.</li> <li>- Recepción de pago.</li> <li>- Informe de los precios a los pacientes.</li> </ul>
<p><b>Brindar servicios de alimentación a pacientes.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepara y elabora las dietas indicadas por el personal médico.</li> <li>- Trabaja conjuntamente con la enfermera del turno en el cumplimiento de la alimentación al paciente.</li> <li>- Llenado junto con la enfermera de turno de los documentos de servicios relacionados con la alimentación del paciente y acompañantes.</li> <li>- Pedir a los abastecedores los recursos para garantizar la alimentación.</li> <li>- Responsable máximo de la higiene y organización del puesto de trabajo.</li> <li>- Cumplir las normas de menú y de rotación de alimentos en existencia almacenados.</li> </ul>
<p><b>Brindar servicios de enfermería.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimentará todas las acciones y el tratamiento médico indicado.</li> <li>- Anotará todas las alteraciones detectadas y realizará observaciones cada vez que sea necesario.</li> <li>- Llenara el modelo oficial del paciente.</li> <li>- Recogerá y anotará los complementarios indicados a su paciente.</li> <li>- Reflejará en su evolución sus puntos de vistas del paciente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindará apoyo psicológico al mismo.</li> <li>- Informará al Jefe de cocina sobre la dieta específica de cada paciente ingresado.</li> <li>- Llenará por cada paciente la planilla de control de alimentación y utilización de medicamentos.</li> </ul>
<b>Diagnosticar Patología.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valora el paciente determinando si solamente es necesaria la observación.</li> <li>- Decide el tiempo de ingreso en observación, el tratamiento y alta médica.</li> <li>- Pone en conocimiento al servicio de ingreso al paciente y el tipo de tratamiento a ejecutar.</li> <li>- Indica los complementarios de urgencias necesarios.</li> <li>- Realiza consulta inicial, indica los complementarios necesarios así como otras pruebas necesarias</li> </ul>
<b>Tratar patología.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar las citas de acuerdo a las necesidades del paciente.</li> <li>- Seguimiento médico según las necesidades del paciente.</li> </ul>
<b>Brindar servicios de hospitalización a pacientes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar al paciente una habitación confortable.</li> <li>- Con todas las comodidades y todos los servicios que requiera.</li> </ul>
<b>Brindar servicios de mantenimiento a equipos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer mantenimiento a todos los equipos médicos, aires acondicionados, televisores, videos, refrigerador, computadora.</li> </ul>
<b>Almacenaje de fármacos útiles y medios en uso.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por el cuidado, control de caducidad de los Medicamentos</li> <li>- Velar por el buen estado de los productos.</li> <li>- Registrar salidas ingresos y egresos de productos</li> <li>- Garantizar aptitud para almacenamiento.</li> </ul>

### **3.8 PROCESOS**

Un proceso asistencial lo podemos definir como el conjunto de fases o actividades sucesivas que tienden a conservar o mejorar la situación clínica de un paciente.

Pueden existir tantos procesos como quiera definir la clínica, por ejemplo, Procesos Urológicos, Pediátricos, Neurológicos, Ginecológicos, Traumatológicos, donde en cada uno se atiende cada patología relacionada, es decir, en los procesos urológicos se tratarán las patologías urológicas, en los procesos neurológicos se tratarán las patologías neurológicas, sin dejar de lado los procesos administrativos y así sucesivamente.

### **3.9 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS**

#### **3.9.1 IMPORTANCIA**

El diseño de un Manual de Procedimientos Financieros para el Área de Contabilidad del Departamento Financiero de la Clínica Ibarra, se convierte en un imperativo de vital importancia debido al volumen de operaciones existentes, así como también los recursos asignados y la exigencia de resultados óptimos y acertados que se esperan del Área de Contabilidad para los demás Departamentos de la Empresa: ninguna empresa funciona sin contabilidad, o, más bien dicho, si no lleva contabilidad no es empresa. Estos y otros motivos hacen imprescindible el diseño del presente Manual de Procedimientos Contables para que el personal que desarrolla sus actividades diarias dentro del Área de Contabilidad se apoye en este documento, puesto que con él se consignará en forma ordenada, secuencial y cronológica los elementos fundamentales para contar con una elaboración, coordinación, dirección, evaluación de los diferentes procedimientos contables a desarrollarse dentro del Área de Contabilidad, tanto por el (a) Contador (a) General,

Dentro del Diseño del Manual de Procedimientos Contables para el Área de Contabilidad del Departamento Financiero de la Clínica Ibarra, se abordarán Aspectos metodológicos básicos para su correcta y adecuada utilización y revisión; al igual que se podrán emitir instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores profesionales; al mismo tiempo que se encargue de precisar las funciones asignadas a cada integrante del Área de Contabilidad, permitiendo de esta manera la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral.

Es pertinente recalcar que se pretende aportar procedimientos que puedan ser verdaderamente útiles para toda persona que desempeñe funciones en el Área de Contabilidad por primera vez o que haya realizado actividades laborales con posteridad en la mencionada Área.

### **3.9.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS**

Presentar una visión en conjunto de los procedimientos realizados dentro del Área de Contabilidad.

- Precisar las funciones asignadas a cada miembro que labora en el Área de Contabilidad, para de esta manera garantizar la eficiencia y eficacia del personal en el cumplimiento de sus funciones, evitando duplicidad de funciones.
- Analizar los procedimientos contables vigentes en el Área de Contabilidad de la Dirección Financiera de la Clínica Ibarra.
- Elaborar flujo gramas que detallen la descripción de las actividades desempeñadas por el personal del Área de Contabilidad de manera gráfica.
- Orientar e informar a los usuarios con los que interactúa el Área de Contabilidad

## **POLÍTICAS**

Los procedimientos se aplicarán a toda el Área de Contabilidad en general, empezando por el cargo de Contador General, de ellos dependerán los demás procedimientos realizados por el resto del personal que ocupa los diferentes cargos laborales.

- Todo proceso realizado en los diferentes cargos será de responsabilidad exclusiva de quien desempeñe dicho cargo laboral, quien será supervisado por su jefe inmediato.
- Proporciona, al personal interno del Área, sin reserva alguna la información, documentación y la base legal necesaria para realizar sus actividades.
- Coordina con todo el personal del Área de Contabilidad para mantener actualizada la contabilidad registrando las transacciones en el día en que se ejecutó.
- Presenta los balances de comprobación y estados financieros de forma mensual, anual y cuando el caso lo amerite, debidamente elaborados y legalizados al Director Financiero de la Empresa para la toma de decisiones pertinentes.
- Efectúa reuniones quincenales y cuando la situación lo amerite con todo el personal del Área de Contabilidad para unificar criterios y planificar labores a realizarse y, posteriormente, presentar los resultados al Director Financiero.
- Acude a capacitaciones frecuentes correspondientes al cargo laboral desempeñado.
- La información saldrá del Área de Contabilidad solamente con autorización documentada y debidamente certificada por el Contador General.

### **3.9.3 Políticas Financieras**

El análisis financiero se realizara con un tiempo mínimo de tres meses y un máximo de doce meses, puede ser modificado si la circunstancia lo requiera.

El juicio crítico y razonable, será dictaminado por un profesional idóneo de la empresa, la contador(a) realizara este trabajo.

Si considera necesario se podrá contratar los servicios de profesionales independientes a las actividades de la fábrica.

Los informes serán entregados al propietario y/o gerente para que se analice y se tome las decisiones o correcciones.

Se deberá tener en orden y en su respectivo archivo los documentos para facilidad de la realización del análisis financiero.

Es responsabilidad del propietario o gerente, el informe financiero quien es el único de otorgar a otras persona interesadas de conocer de dichos informes.

#### **3.9.4 SISTEMA CONTABLE.**

La gerencia los utiliza para evaluar su actuación y determinar su posición financiera cada mes. Presentan cifras mensuales y acumuladas durante un ejercicio.

Presenta propuestas para el buen funcionamiento de la clínica.

Contiene los parámetros de una buena comunicación: claridad, coherencia, estratificación

Para administrar y evaluar la Clínica es importante tener una comprensión básica de los sistemas de contabilidad. El sistema de contabilidad es el pegamento que mantiene juntas las diversas partes de una organización. Ayuda a los gerentes a cumplir exitosamente con sus responsabilidades. Tampoco querrá que sus empleados se aprovechen de usted manipulando el sistema de contabilidad para encubrir robos.

#### **Modelo básico del Procesamiento de la Información**

Procesar la información significa recopilar, organizar y procesar información y comunicarla a los usuarios de los estados. Además los gerentes usan la información contable. Por ejemplo, se podrían analizar las cuentas por cobrar para identificar a los grandes clientes, que recibirán privilegios especiales.

La fuente de información para el sistema de contabilidad son los documentos que producen las operaciones del negocio, como es el caso de las facturas y los cheques cancelados.

Para organizar y procesar la información se necesita el análisis de la operación, el asiento en el diario, y el pase al mayor y la preparación de la hoja de trabajo.

El resultado es información, es decir, los estados financieros.

Un sistema de información bien diseñado debe ofrecer:

**Control:** Un buen sistema de contabilidad le da a la administración control sobre las operaciones. Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables. El sistema de contabilidad controla los activos en grados diferentes.

Por lo general el control sobre el efectivo es más estricto que el control sobre los suministros y los gastos pagados por adelantado, debido a que el efectivo es más susceptible de robos.

### **Relación Aceptable de Costo / Beneficio:**

En un sistema de contabilidad se puede obtener control, compatibilidad y flexibilidad pero eso cuesta dinero. En algún punto el costo del sistema supera sus beneficios.

### **Visión General de un Sistema de Información Contable**

El propósito de un sistema de información contable es elaborar los estados financieros y los demás informes que debe ser usado por el gerente

### **Procedimientos para la codificación de Cuentas**

El ciclo contable está compuesto por una serie de pasos que el personal del departamento de contabilidad de una entidad llevará a cabo, con el propósito de cumplir con la responsabilidad de validar informaciones, registrarlas en los

diferentes libros y posteriormente presentar de forma resumida los estados financieros básicos o secundarios requeridos tanto por la gerencia como por los entes externos facultados para ello. Para lograr lo antes expuesto, el departamento de contabilidad de la clínica, codificará las transacciones llevadas a cabo durante su proceso operativo, conforme el presente procedimiento.

### **Objetivo**

Lograr que todas las transacciones ejecutadas por la Clínica Ibarra, sean codificadas previo a su registro, aplicando para ello los instrumentos de control requeridos.

### **Importancia**

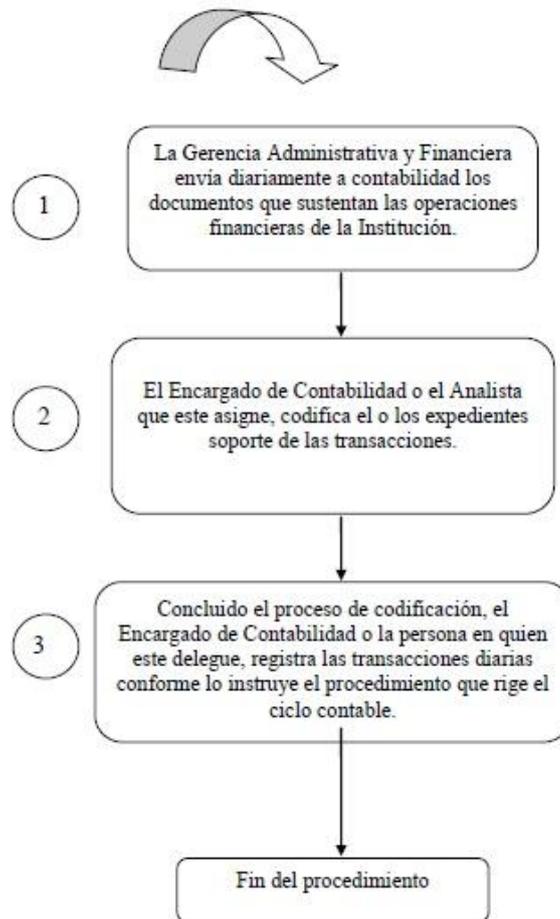
Área responsable de la aplicación: Departamento de Contabilidad.

Cuando se codifica una transacción En el momento de reconocer la obligación o el derecho adquirido y cuando se recibe o aplica efectivo.

### **3.10 Procedimientos**

1. La Dirección Administrativa y Financiera envía todos los días al Departamento de Contabilidad, los expedientes soporte de cada operación financiera ejecutada por la clínica.
2. El encargado de contabilidad o el analista que éste asigne, recibe el expediente citado en el paso No. 1, y procede de la forma siguiente:
  - a. Codifica las operaciones de gasto conforme lo indica el manual de clasificadores presupuestarios.
  - b. Codifica las operaciones que inciden en el activo, pasivo y capital o patrimonio, conforme el catalogo de cuentas de la contabilidad automatizada.
3. Concluidas las acciones (a) y (b) del paso No. 2, el encargado de contabilidad o el analista autorizado, procede a registrar las transacciones en el Diario General, para lo que aplicará el procedimiento que rige el ciclo contable.

## FLUJOGRAMA PARA LA CODIFICACIÓN DE CUENTAS



## **Procedimientos para la ejecución del ciclo contable**

### **Objetivo**

Estructurar la herramienta que guíe al personal del Departamento de Contabilidad para que realice con eficiencia y en el menor tiempo posible, las funciones de su competencia, a fin de que el departamento de contabilidad de la clínica elabore con oportunidad las informaciones financieras indispensables para la rendición de cuentas. Personal responsable

Estas actividades son de exclusiva responsabilidad del Departamento de Contabilidad.

### **Importancia**

El ciclo contable o de contabilidad, permite obtener todas las informaciones financieras necesarias para la elaboración de los estados anuales, mensuales o de cualquier otra índole que requieran los órganos de control.

### **Procedimientos**

Para la ejecución del ciclo contable, el personal del Departamento de Contabilidad de la Clínica, hará las gestiones de lugar para obtener las informaciones financieras, internas o externas, que incidan en las operaciones de la entidad. En ese sentido, el encargado del Departamento de Contabilidad, mantendrá contacto permanente con el personal del área administrativa que ejecuta las actividades operativas de la Clínica; esta relación institucional le permitirá enterarse con oportunidad, de todas las transacciones formalizadas o en proceso. En procura de optimizar el trabajo, aplique los pasos siguientes:

1. Obtenga del personal del área administrativa, lo siguiente:
  - a) Requisiciones;
  - b) Solicitud de cotizaciones;
  - c) Cotizaciones;

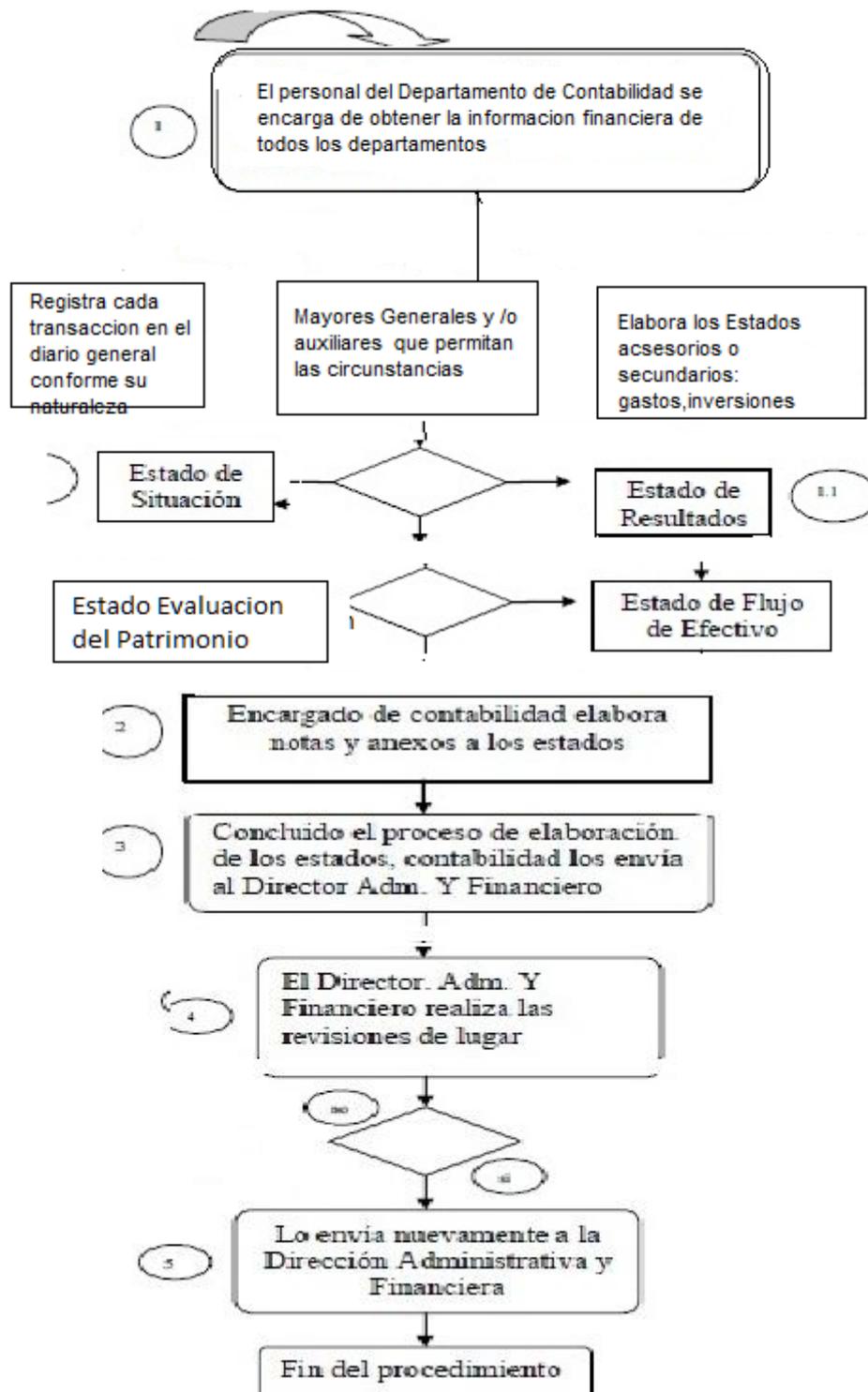
- d) Análisis a las cotizaciones;
  - e) Acta del jefe de adquisiciones y demás
  - f) Orden de compra o de servicio;
  - g) Informe de recepción;
  - h) Copia del instrumento de pago;
  - i) Cualquier otra información relacionada.
2. Registre cada transacción en el Diario General conforme su naturaleza y las políticas que rigen la materia.
  3. Las informaciones descritas en el paso No. 1, constituyen el soporte de la operación.
  4. Efectúe el pase a los Mayores Generales y/o Auxiliares que permitan las circunstancias.
  5. A los expedientes PAGADOS insértele el sello que contiene la información siguiente:
    - a) Cheque o transferencia No.;
    - b) Fecha;
    - c) Monto en US\$.
  6. Lleve el expediente de la operación al archivo habilitado para esos fines.
  7. Elabore los estados accesorios o secundarios (de ingresos, gastos, inversiones, otros).
  8. Elabore los estados financieros básicos (situación financiera, resultados, estado de patrimonio, flujo de efectivo).
  9. Presente los estados e informes financieros a las autoridades siguientes:
    - a) Director General
    - b) Al Director Administrativo y Financiero
  10. Los estados e informes citados en los pasos No. 7 y No. 8, estarán rubricados por el Director Administrativo y Financiero y el Encargado del Departamento de Contabilidad.

11. El Departamento de Contabilidad habilitará archivos en donde mantendrá copias originales de los estados siguientes:

- a) Estados de Situación Financiera;
- b) Estados de Ingresos y Gastos;
- c) Estados de Flujo de Efectivo.
- d) Estado de Evaluación del patrimonio neto y Estado de Resultados Integrales

.

## FLUJOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL CICLO CONTABLE



## **Procedimiento para elaborar la ejecución presupuestaria**

### **Objetivo**

Lograr que el Departamento de Contabilidad cuente con la guía que le permita al personal, elaborar con facilidad y eficiencia la ejecución del presupuesto de la institución.

### **Importancia**

La ejecución presupuestaria nos permite saber hasta que punto tenemos nuestra capacidad de endeudamiento, nos permite ajustar nuestros proyectos y nos permite tomar la decisión correcta. La ejecución presupuestaria de la Clínica, servirá de soporte a los Estados Financieros mensuales y anuales.

Personal responsable

Encargado del Departamento de Contabilidad.

### **Procedimientos**

Periodos de elaboración

La ejecución presupuestaria de la Clínica, se elaborará para cada uno de los meses del año, en donde se incluirá toda la información acumulada a la fecha.

Composición de la ejecución presupuestaria

Esta ejecución estará integrada de un original y dos copias, distribuidas de la manera siguiente:

- a) Original a la Dirección;
- b) Primera copia para la Dirección Administrativa y Financiera;
- c) Segunda copia para el Departamento de Contabilidad.

Fecha de elaboración

Esta ejecución debe estar preparada antes del quinto (15) días avilés del mes siguiente al mes de la ejecución.

Quienes firmarán la ejecución presupuestaria

- El Jefe Financiero y el Encargado del Departamento de Contabilidad.

1. Obtenga todos los cheques y las ordenes de transferencias emitidas en el mes anterior, así como las notas de debito por operaciones no conocidas en la entidad, y realice lo siguiente:

a) Codifíquelas conforme la clasificación por objeto del gasto del Manual de Clasificadores Presupuestarios.

b) Regístrelas en el cuadro utilizado para esta presentación.

c) Sume las respectivas columnas.

2. Elabore un resumen por cuenta, ejemplo:

a) 111 Sueldos fijos;

b) 121 Sueldos personal contratado y/o igualado;

c) 161 Dietas en el país;

d) 221 Electricidad;

e) 241 Viáticos dentro del país, y

f) Según corresponda.

3. Elabore un resumen por Objeto, ejemplo:

a) 1 Servicios Personales;

b) 2 Servicios no Personales;

c) 3 Materiales y Suministros

d) 6 Activos no Financieros;

e) 9 Gastos Financieros, y

f) Según corresponda.

4. Concluido los pasos No. 2 y No. 3, proceda a elaborar la ejecución presupuestaria para el correspondiente mes, con información acumulada. Utilice el formato existente.

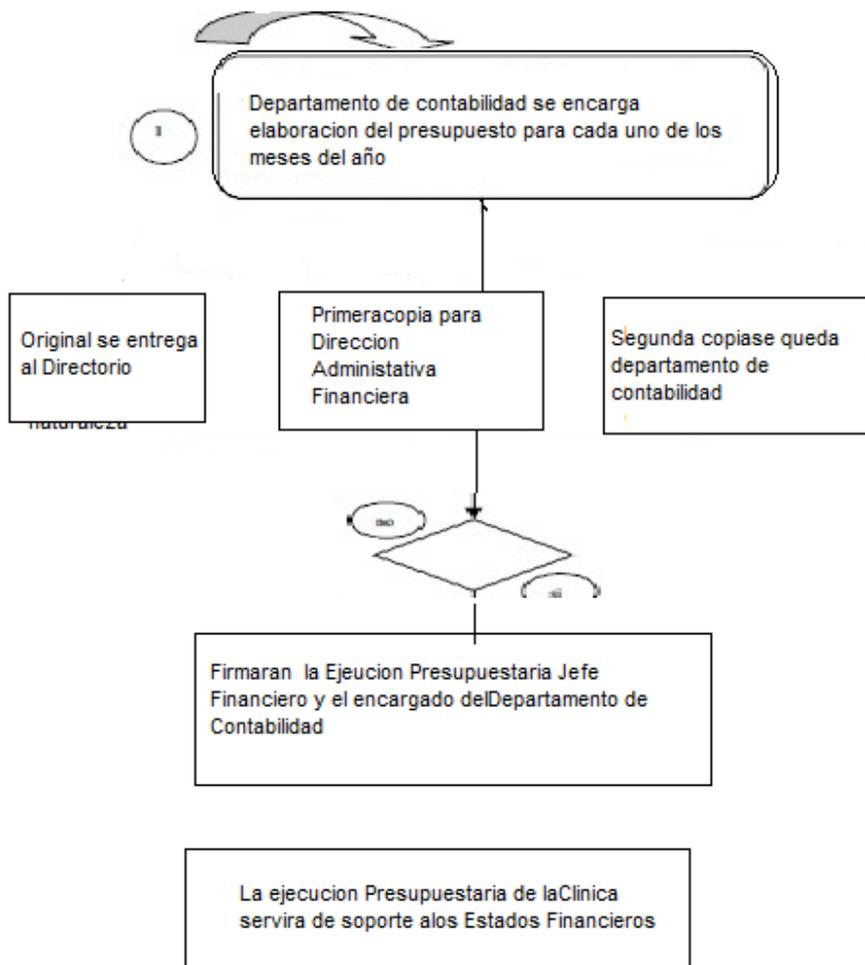
5. Envíe el original y copia al Presidente para fines de revisión.

6. Las propuestas o correcciones surgidas de las revisiones efectuadas por el jefe Financiero, aplíquelas luego de haber sido consensuadas.

7. Concluido el paso No. 6, envíe nuevamente el original de la ejecución presupuestaria de la Clínica al Despacho del Presidente,

8. La ejecución presupuestaria de la Clínica, servirá de soporte a los Estados Financieros mensuales y anual.

## FLUJOGRAMA PARA LA ELABORACION PRESUPUESTARIA



## **Procedimientos para elaborar las conciliaciones bancarias**

### **Objetivo**

Permitir que el personal del área de contabilidad de la Clínica, cuente con la guía apropiada para conciliar con calidad y en la oportunidad requerida los saldos de las cuentas corrientes bancaria de la entidad.

### **Importancia**

Las conciliaciones bancarias son importantes porque permiten saber el saldo exacto de las cuentas corrientes bancarias y consolidar el saldo de nuestro libro bancos con la institución que tenemos nuestro dinero.

Área responsable

Departamento de Contabilidad.

### **Procedimientos**

Para la elaboración de las conciliaciones bancarias de la Clínica, el encargado del Departamento de Contabilidad, o la persona que este asigne, procederá de la manera siguiente:

Libro Bancario Físico o Electrónico

1. En este instrumento el Departamento de Contabilidad mantendrá registrada, de forma individual y actualizada, todas las transacciones financieras (ingresos y egresos) correspondientes a cada cuenta.
2. Antes del segundo día laborable posterior a cada mes, el encargado del Departamento de Contabilidad obtendrá del Banco, el correspondiente estado mensual bancario, del cual extraerá los créditos y los débitos generados por: intereses ganados, transferencias, comisiones y servicios, entre otros.
3. Luego proceda a registrar en el libro banco las operaciones aceptadas que hasta ese momento no habían sido tomadas en cuenta. Posteriormente, mediante la suma de los créditos y la resta de los débitos, obtenemos el Balance Conciliado Según Nuestro Libro.

4. Las partidas debitadas o acreditadas incorrectamente por el banco, serán notificadas inmediatamente a éste, con el propósito de eliminar toda posibilidad de error de nuestras cuentas bancarias.

#### Estado Mensual del Banco

5. Este estado es elaborado por el Banco, con la finalidad de que la entidad verifique en cada mes del año, las diferentes operaciones que afectaron positiva o negativamente su cuenta.

6. El Encargado del Departamento de Contabilidad o el analista bajo su dependencia, procede a verificar que el banco haya acreditado íntegramente el cien por ciento de los recursos depositados, incluyendo transferencias e intereses ganados, mediante el cotejo o cruce entre el estado mensual bancario y los documentos que sustentan la transacción.

7. Del mismo modo, se procede a cotejar los débitos o cargos. En esta fase verifica que los cheques registrados como PAGADOS coincidan en el monto neto y el número insertado en el estado mensual, con el documento físico emitido por la Clínica.

8. Concluido el paso No.7, se procede a sumar los depósitos en tránsito y restar los cheques emitidos hasta la fecha del corte del estado, lo que dará como resultado el Balance Conciliado Según Banco, el que debe ser idéntico al Balance Conciliado Según Nuestro Libro.

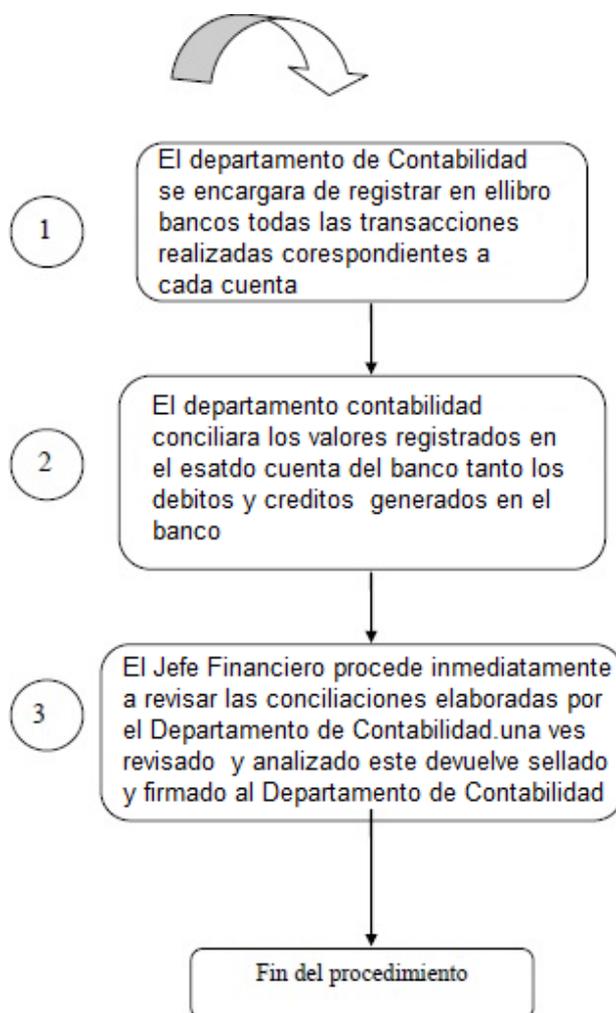
9. Las discrepancias que podrían originar créditos o débitos incorrectos, recibirán el tratamiento descrito en el paso No.4.

10. Concluidos los pasos No. 8 y No.9, el encargado de contabilidad enviará toda conciliación al Jefe Financiero, antes del quinto día laborable de cada mes siguiente al mes de la ejecución de las operaciones, o tres días después de haber recibido, de forma física o electrónica, los estados mensuales del banco.

11. El Jefe Financiero procede inmediatamente a revisar las conciliaciones elaboradas por el Departamento de Contabilidad. Cualquier hallazgo resultante de esa revisión, será sometido a análisis para determinar su veracidad o no.

12. Finalizado el proceso de revisión a que es sometida cada conciliación por parte del Jefe Financiero, entonces esta procede a devolverla firmada y sellada al Departamento de Contabilidad, para los fines de archivo y custodia.

## FLUJOGRAMA PARA LA ELABORACIÓN DE CONCILIACIONES BANCARIAS



## **Procedimientos para la elaboración de los estados financieros**

### **Objetivos**

Crear la base para que el personal del Departamento de Contabilidad de la Clínica, elabore con calidad y oportunidad los estados financieros que en cada caso requerirán.

### **Importancia**

Los estados financieros dentro de la institución son muy importantes porque proporcionan información sobre la situación económica y financiera de la empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad.

### **Procedimientos**

Tipo de estados

Los estados financieros que elaborará el Departamento de Contabilidad, son los siguientes:

- a) Estado de Situación Financiera,
- b) Estado de Resultados,
- c) Estado de Evaluación del patrimonio neto y Estado de Resultados Integrales
- d) Estado de Flujo de Efectivo

Área responsable de su elaboración

Departamento de Contabilidad.

Quienes firmarán

El Director Administrativo y el encargado de contabilidad.

Quienes lo revisarán

- a) El Director Financiero

Elaboración de los estados financieros

1. El encargado del departamento de contabilidad extraerá, al cierre de cada mes, las informaciones contenidas en los mayores generales utilizados para resumir las partidas surgidas de las operaciones financieras ejecutadas por la

Clínica, durante el transcurso del año, con cuyos resultados procederá a elaborar los estados financieros siguientes:

#### Contenido de los Estados Financieros

Los estados financieros bajo NIIF comprenden:

El Estado de situación patrimonial ("Balance")

El Estado de Resultados ("Cuenta de pérdidas y ganancias")

El Estado de evolución de patrimonio neto y Estado de Resultados Integrales

El Estado de Flujo de Efectivo ("Estado de origen y aplicación de fondos")

Las notas, incluyendo un resumen de las políticas de contabilidad significativas.

Se deben presentar juntos. no es admisible una presentación pública parcial.

Para presentar resultados trimestrales existe una versión "interina", que permite reducir y simplificar su contenido

2. El encargado de contabilidad, elaborará toda nota o anexo que requiere una explicación o demostración de su composición, con lo que despejaría cualquier duda o interrogante sobre la razonabilidad de las partidas ahí mostradas.

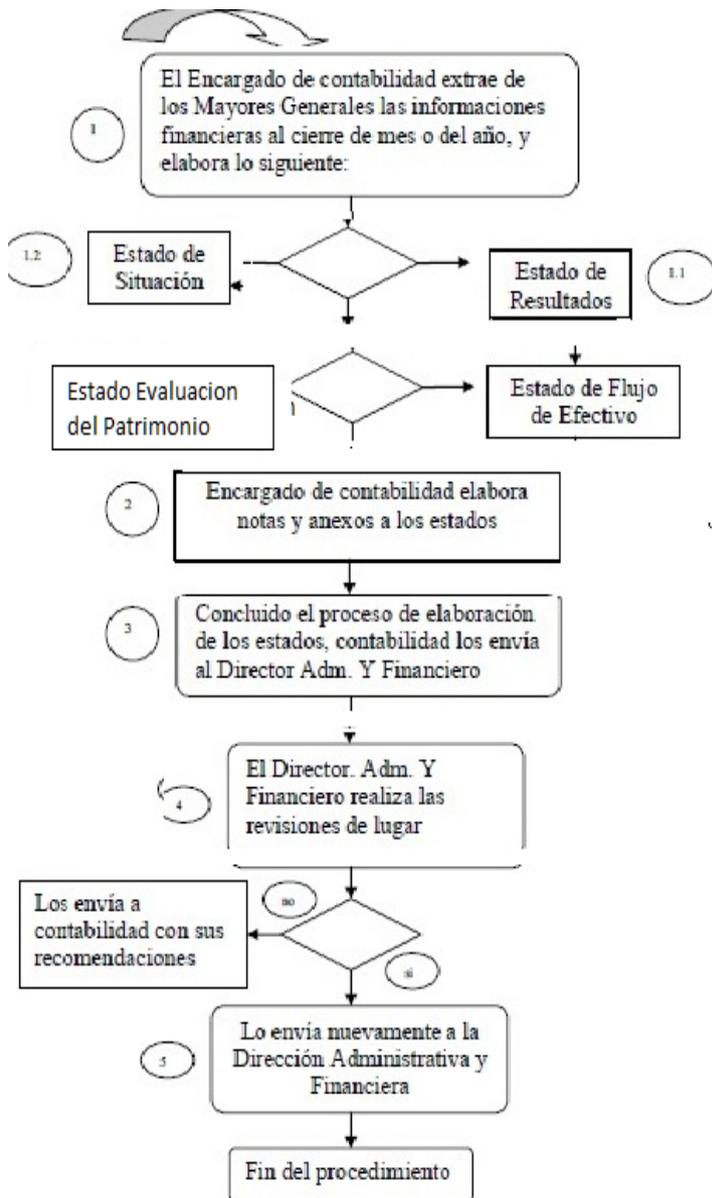
3. Para la elaboración de los estados financieros, el encargado de contabilidad aplicará el contenido de la Norma Internacional de Contabilidad No. 1 (NIC 1), revisada en el año 1997.

4. Concluido el paso No. 3, el encargado del departamento de contabilidad enviará dichos estados al Jefe Financiero, a los fines de revisión.

5. El Jefe Financiero procede a revisar los estados. Si existen observaciones las notificará a contabilidad.

6. El encargado de contabilidad elabora la carta para remitir, los estados financieros de la Clínica, a la firma del Presidente Ejecutivo. Luego distribuye los ejemplares conforme este procedimiento.

## Flujo grama para la elaboración de los estados financiero



## **Procedimientos para la custodia y seguridad De las informaciones financieras**

### **Objetivo**

Permitir que la Clínica resguarde y custodie con oportunidad las informaciones financieras que sustentan las operaciones en que se involucra la entidad

### **Importancia**

Debido al grado de importancia que tiene para las organizaciones, las informaciones financieras procesadas en la Clínica, se hace prudente y necesario el establecimiento de controles dirigidos a salvaguardar y proteger todo tipo de documento que sustente las operaciones a través de las cuales se eroga efectivo o se adquiere un derecho u obligación. En consecuencia, el presente material sirve de guía para que el personal de contabilidad ejecute con la calidad y en la oportunidad requerida, las labores de custodiar y asegurar las informaciones.

### **Área Responsable**

Departamento de Contabilidad.

### **Tipo de información**

La suficiente y competente para avalar las erogaciones o desembolsos y las obligaciones o derechos adquiridos.

### **Periodo de custodia**

Las informaciones financieras procesadas o no por la Clínica, serán archivadas cronológicamente durante un mínimo de diez (10) años.

### **Acceso a las informaciones**

Solo el encargado de contabilidad o el personal que este asigne, tendrán acceso a las informaciones financieras propiedad de la Clínica.

### **Condiciones espacio físico**

El área física en donde se archivarán las informaciones financieras de la Clínica, reunirá, entre otras, las condiciones siguientes: Libre de polvo, humedad y polillas, Acceso restringido, Iluminación aceptable, Archivos o estantes apropiados, Cualquier otra medida previsional.

### **Procedimientos**

1. El encargado de contabilidad o el analista que este asigne, procede a conformar el expediente que sustente cada transacción, de acuerdo con el orden siguiente:

Copia del cheque o transferencia, Recibo o evidencia de pago, Factura o contrato, Informe de recepción, Orden de compra, si procede, Orden de servicio, si procede, Acta del comité de compra, si procede, Cuadro “análisis cotizaciones”, si procede, Cotizaciones, si procede, Solicitud cotizaciones, si procede, Requisición, Cualquier otra información pertinente.

2. El encargado de contabilidad o el analista que este asigne, procede a archivar en carpetas aptas para ello, el expediente de que se trate cuidando de no interrumpir la secuencia numérica para los cheques y el orden cronológico para las transferencias.

3. El encargado de contabilidad o el analista que este asigne, sólo podrá extraer temporalmente uno o más expedientes bajo su custodia, cuando reciba solicitud por escrito y motivada de las áreas siguientes:

Jefe Financiero.

4. El encargado de contabilidad o el analista que este asigne, es responsable de recuperar los expedientes e informaciones entregados a terceros.

Los Estados financieros deben ser presentados de conformidad con las NIIF para Pequeñas y medianas empresas

Las NIIF establecen los objetivos de los estados financieros y proporciona información acerca de la posición financiera, rendimiento y cambios en la posición financiera de la entidad que es útil para que un amplio rango de usuarios puedan tomar decisiones.

Elementos de los Estados Financieros

El marco que establece los estados de posición financiera (balance), comprende:

Activo: recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados del que se espera obtener beneficios económicos futuros.

Pasivos: Obligación actual de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cual la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.

Patrimonio neto: Es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

Ingresos: Incrementos de beneficios económicos mediante el recibimiento o incremento de activos o decremento de los pasivos.

Gastos: Decrementos en los bienes económicos

Contenido de los Estados Financieros

Los estados financieros bajo NIIF comprenden:

El Estado de situación patrimonial ("Balance")

El Estado de Resultados ("Cuenta de pérdidas y ganancias")

El Estado de evolución de patrimonio neto y Estado de Resultados Integrales

El Estado de Flujo de Efectivo ("Estado de origen y aplicación de fondos")

Las notas, incluyendo un resumen de las políticas de contabilidad significativas.

Se deben presentar juntos. No es admisible una presentación pública parcial.

Para presentar resultados trimestrales existe una versión "interina", que permite reducir y simplificar su contenido

## **Propiedades Plantas y Equipos**

Las propiedades plantas y equipos son medidas inicialmente a su costo. Este puede incluir los costos directamente atribuidos a la adquisición, construcción o producción si la entidad opta por adoptar una política consistente.

Propiedades plantas y equipos pueden ser revaluados a su valor justo si todos los activos de su clase son tratados así (por ejemplo, la revaluación de todas nuestras propiedades) (NIC 16.31 y 36). Las ganancias de las revaluaciones son directamente ajustadas contra el patrimonio, no en el estado de resultado; las pérdidas de valor son reconocidas como pérdidas en el estado de resultado (NIC 16.39 y 40).

La depreciación se carga por el costo o valor del activo a lo largo de su vida útil estimada hasta el importe recuperable (NIC16.50). El costo de depreciación se reconoce como un gasto en el estado de resultado, salvo que se incluya en el valor contable de otro activo. (NIC 16.47).La depreciación de las Propiedades Plantas y equipos utilizadas para actividades de desarrollo pueden incluirse en el costo de un activo intangible reconocido de acuerdo con NIC 38 Activos intangibles (NIC16.49). El método de depreciación y el valor recuperable se debe revisar anualmente (NIC 16.61). En la mayoría de los casos el método de "línea recta", con el mismo cargo de depreciación a partir de la fecha cuando un activo se pone en uso hasta que se espere que se venda o no se obtengan más beneficios económicos de él, pero también otros métodos de depreciación se usan si los activos se utilizan proporcionalmente más en algunos períodos que otros (NIC16.56)

#### Inventarios

El inventario es valorizado al valor más bajo entre su costo y su valor neto de realización (NIC 2.9), de forma similar como el más bajo entre costo o valor de mercado, usado con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

El costo comprende todos los gastos de adquisición, los costos de conversión y otros costos incurridos en dejar los productos en su ubicación y condiciones (NIC 2.10 En caso de que los productos individuales no sean identificables, "primeras en entrar primeras en salir" (FIFO) será el método utilizado, de tal forma que el costo en libros represente a los artículos más recientemente adquiridos. "Últimas en entra primeras en salir" (LIFO) no es aceptado (NIC2.25).

El Valor neto de realización es el precio estimado de venta menos los costos para completar los costos de venta (NIC2.6).

## CONTROL INTERNO

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

Efectividad y eficiencia de las operaciones.

Confiabilidad de la información financiera.

Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Salvaguardia de los recursos.

A través de la implantación de 5 componentes que son:

Ambiente de control (Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.)

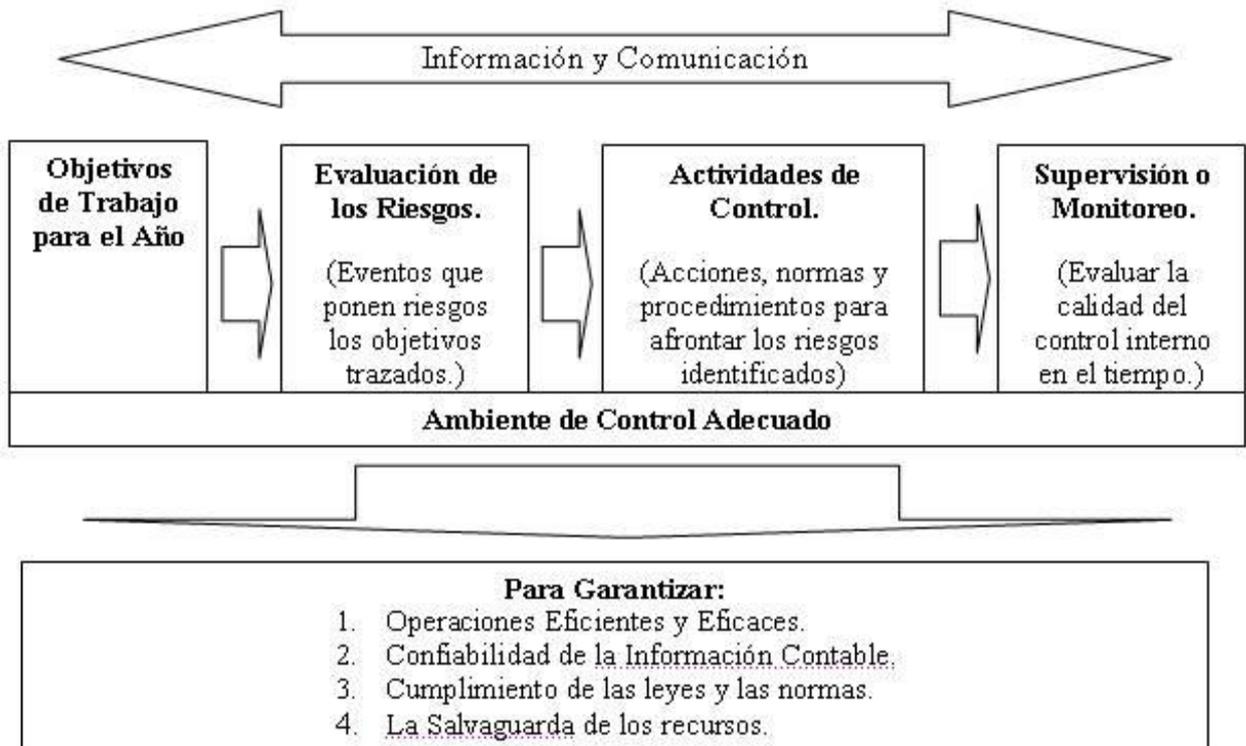
Evaluación de riesgos (Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.)

Actividades de control (Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.)

Información y comunicación (Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.)

Supervisión (Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.)

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:



O sea, la Clínica trazara objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazará actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activará sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

## **Análisis Financiero**

El análisis financiero constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al realizar las operaciones, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

El principal objetivo de realizar un análisis financiero es ver si se está manejando en forma eficiente los recursos para satisfacer a los dueños y ver si la empresa tiene la capacidad para pagar sus obligaciones.

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de una empresa, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros de la empresa.

Para realizar el análisis que lo hará el departamento financiero ubicado en Quito para todo lo que se refiere a estados financieros, mientras que en el taller se pueden utilizar los mismos métodos para medir la eficiencia en la producción y esto lo realizara el departamento de auditoría interna que se sugiere se debe incrementar debido al movimiento del taller, ya que la empresa cuenta con un departamento similar en fabrica y los métodos son:

Método Horizontal

Método Vertical

Método Histórico

El método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados.

En el método horizontal se comparan entre si los dos últimos períodos, ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.

En el método histórico se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras.

Los índices Financieros son indicadores de rendimiento de la parte operativa de la empresa, se los analiza por medio de los estados Financieros que son el

elemento primordial, para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez.

### **Algunos de los índices Financieros son:**

Capital de trabajo.- esta se obtiene de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Representa el monto de recursos que la empresa tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación.

Prueba del ácido.-es muy usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las empresas. Se obtiene de dividir el activo disponible (es decir el efectivo en caja y bancos y valores de fácil realización) entre el pasivo circulante (a corto plazo).

Rotación de clientes por cobrar.- este índice se obtiene de dividir los ingresos de operación entre el importe de las cuentas por cobrar a clientes. Refleja el número de veces que han rotado las cuentas por cobrar en el periodo.

Razón de propiedad.- refleja la proporción en que los dueños o accionistas han aportado para la compra del total de los activos. Se obtiene dividiendo el capital contable entre el activo total.

Razones de endeudamiento.- esta proporción es complementaria de la anterior ya que significa la proporción o porcentaje que se adeuda del total del activo. Se calcula dividiendo el total del pasivo entre el total del activo.

Razón de extrema liquidez.- refleja la capacidad de pago que se tiene al finalizar el periodo. Se obtiene de la división de activo circulante entre el total de pasivos. Representa las unidades monetarias disponibles para cubrir cada una del pasivo total. Esta situación solo se presentaría al liquidar o disolver una empresa por cualquier causa.

Valor contable de las acciones.- indica el valor de cada título y se obtiene de dividir el total del capital contable entre el número de acciones suscritas y pagadas.

Tasa de rendimiento.- significa la rentabilidad de la inversión total de los accionistas. Se calcula dividiendo la utilidad neta, después de impuestos, entre el capital contable.

Punto de equilibrio puede ser de las siguientes clases:

Es un método analítico, representado por el vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, determinando el momento en el que no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

Para controlarlo se puede provocar variaciones de los puntos de equilibrio con:

Cambios en los precios de venta.

Cambios en los fijos.

Cambios en la ejecución del trabajo o en la utilización de materiales.

Cambios en el volumen

Su principal ventaja es que permite determinar un punto general de equilibrio en una empresa que vende varios productos similares a distintos precios de venta, requiriendo un mínimo de datos, pues sólo se necesita conocer las ventas, los costos fijos y los variables.

Sistema Du Pont:

La razón que multiplica el margen de utilidad por la rotación de activos se conoce como ecuación Du Pont, y proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos (ROA):

ROA: Margen de utilidad \* Rotación de los activos totales

= Ingreso neto \* Ventas

Ventas Activos Totales

Es una fórmula que proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos multiplicando el margen de utilidad por la rotación de los activos.

El sistema Du Pont facilita la elaboración de un análisis integral de las razones de rotación y del margen de utilidad sobre ventas, y muestra la forma en que diversas razones interactúan entre sí para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos.

Apalancamiento Operativo:

Es una medida del grado en el cual se usan los costos fijos en las operaciones de una empresa. Se dice que una empresa que tiene un alto porcentaje de costos fijos tiene un alto grado de apalancamiento operativo.

El grado de apalancamiento operativo (DOL) muestra la forma en que un cambio en las ventas afectara al ingreso en operación. Mientras que el análisis del punto de equilibrio pone de relieve el volumen de ventas que necesitara la empresa para ser rentable, el grado de apalancamiento operativo mide que tan sensibles son las utilidades de la empresa a los cambios en el volumen de ventas, la ecuación que se usa calcular el DOL es la siguiente:

$$DOL = \frac{S - VC}{Q(p-v) - F}$$

$$Q(p-v) - F$$

### 3.9 NOTAS BÁSICAS Y TÉCNICAS.

**3.9.1 BASE LEGAL.-** La Clínica es una entidad e servicio privado, su regulación y control la ejercen los organismos del Estado, el Ministerio de Salud pública a través de la Dirección Provincial de salud regula los controles y permisos sanitarios, el Municipio regula los permisos de funcionamiento por medio de la patente, el cuerpo de bomberos de la ciudad da el permiso de regulación de incendios, entregando su debido comprobante y el Sistema de Rentas Internas (SRI) es la institución estatal encargada de recaudar los tributos por medio del registro único de contribuyentes (RUC), que al ser una sociedad de personas es obligada a cumplir y hacer cumplir con la constitución y las leyes.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE IMPACTOS

El presente capítulo constituye un análisis detallado de las huellas y aspectos, positivos o negativos que generó el proyecto en las diferentes áreas o ámbitos.

De las variadas metodologías existentes para realizar el análisis de impactos, se ha escogido la que más se adapta al contexto de la presente investigación, además tiene la ventaja de que operativamente es de fácil desarrollo y fundamentalmente es efectiva, real y de posible interpretación.

A continuación se detalla el procedimiento que se ha seguido para analizar los impactos que el proyecto generó.

- a. En primer lugar se ha creído conveniente establecer un rango de nivel de impacto que va desde -3 hasta 3 con la valoración de la siguiente tabla:

-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

- b. Se coloca en cada matriz los rangos de impactos en forma horizontal, mientras que verticalmente se determina una serie de indicadores que darán información a cada una de las áreas o ámbitos seleccionados anteriormente.

- c. Se asigna un nivel de impacto a cada uno de los indicadores sobre la base de la tabla del literal a).
- d. Se determina el nivel de impacto de área o ámbito matemáticamente, para lo cual se obtienen la sumatoria de los indicadores establecidos y este resultado se lo divide para el número de los indicadores.
- e. Bajo cada matriz se realiza un breve análisis de indicador por indicador, en el cual se argumenta o se explica las razones por las que se asignó determinado nivel de impacto a cada indicador.
- f. Una vez realizadas las matrices de cada área o ámbito se plantea una matriz general de impactos que utilizando los ítems mencionados anteriormente permiten establecer el impacto global del proyecto, lógicamente en la primera columna se sustituyen los indicadores por las áreas o ámbitos.

#### 4.1 IMPACTO ECONÓMICO

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	
<b>INDICADOR</b>								
Optimización de recursos							X	
Incremento en la rentabilidad							X	
Reinversión						X		
Mayor competitividad						X		
<b>TOTAL</b>					0	4	6	
<b>Σ</b>							10	
Nivel de Impacto	10/4 2,5 :3						Impacto alto positivo	

## ANÁLISIS:

- ✓ La estructuración e implementación de un Manual de Procedimientos Administrativo Financiero, generará un impacto alto positivo en la optimización de recursos materiales, económicos y financieros, ya que por medio de la reestructuración de los procedimientos, se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas de la clínica.
- ✓ El incremento de la rentabilidad obtiene una ponderación alto positivo, ya que la finalidad de este proyecto, es aportar con métodos y procedimientos eficientes que mejoren la organización financiera de la empresa, encaminadas a obtener mayores rendimientos económicos.
- ✓ La correcta utilización de los procesos y normativas, elevará el grado de competitividad en el mercado, logrando de esta manera ampliar el mercado con prestigio y mayor aceptación en los clientes potenciales. A este indicador se ha establecido una ponderación de medio positivo.

### 4.3. IMPACTO SOCIAL

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	
INDICADOR								
Clientes							X	
Precio						X		
Consumidores							X	
<b>TOTAL</b>						2	6	
<b>Σ</b>							8	
Nivel de Impacto	8/3 : 2,66 3						Impacto alto positivo	

## ANÁLISIS

- ✓ Este proyecto beneficiará a los clientes, generando un impacto alto positivo, ya que mediante una adecuada organización en las tareas y funciones de

cada uno de los colaboradores de la compañía, se verá reflejada en las entregas del producto llegando al cliente de una forma ágil y oportuna, mejorando de esta manera la calidad del servicio brindada por la compañía.

- ✓ Mediante la adecuada implementación del Manual de Procedimientos Administrativo Financiero se logrará optimizar recursos, disminuyendo costos y gastos que tuviere la compañía, logrando de esta manera ofertar sus servicios a precios justos, beneficiando directamente a sus clientes externos, este indicador generará un impacto medio positivo.
- ✓ El indicador de consumidores, se verá afectado con un impacto alto positivo, dado que si el producto ofertado por la compañía, tiene un precio más accesible para sus clientes , este a su vez será transferido al consumidor final, en un producto terminado con un precio al alcance de todos, por tanto habrá mayor consumo.

#### 4.2 IMPACTO EMPRESARIAL

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Gestión y control administrativo							X
Minimizar riesgos							X
Servicios de calidad						X	
Prestigio							X
<b>TOTAL</b>					0	2	9
						<b>Σ</b>	<b>11</b>
Nivel de Impacto	11/4 2,75 3			Impacto alto positivo			

#### ANÁLISIS

- ✓ Las funciones y procedimientos descritos en el presente proyecto, contribuyen a que las actividades y tareas se desarrollen en forma organizada y coordinada, con el objeto de conseguir que el desarrollo

empresarial se realice de acuerdo a métodos que contribuyan a la optimización de los recursos, consiguiendo así mejorar la gestión y control administrativa de la clínica, este aspecto producirá un efecto alto positivo.

- ✓ La creación de normas, políticas y reglamentaciones permiten proteger el patrimonio ante posibles errores internos que se pueden generar de manera accidental, considerando a estos controles como herramientas preventivas; es por eso que a el indicador de minimizar riesgos tiene un impacto alto positivo.
- ✓ Servicio de calidad, en la clínica tiene un impacto medio positivo, ya que uno de los objetivos principales de este proyecto, es que el personal aplique los procedimientos adecuados de forma ágil y eficiente, buscando la satisfacción total en el c

#### 4.4. IMPACTO EDUCATIVO

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Fuente de consulta							X	
Cumplimiento de tareas y funciones							X	
Guía de tipo contable							X	
Nivel de desempeño a los empleados							X	
<b>TOTAL</b>						0	12	
							<b>Σ</b>	12
Nivel de Impacto	12/4	3	3	Impacto alto positivo				

#### ANÁLISIS

- ✓ El indicador de fuente de consulta tiene un impacto alto positivo, ya que puede servir como guía para estudiantes o personas particulares que requieran de información sobre la estructuración de un sistema de control interno administrativo financiero que se ajuste a las necesidades de otras empresas comerciales de similares características.

- ✓ El presente estudio contiene los manuales, reglamentos y procedimientos, convirtiéndose estos instrumentos en guías a seguir por cada uno de los colaboradores de la compañía, y lograr la calidad empresarial, obteniendo de este indicador un impacto alto positivo.
  
- ✓ El nivel de desempeño, tiene una ponderación alto positivo, en vista de, por medio de sus manuales, reglamentos y normativas, ayudarán a la gestión administrativa de la compañía, permitiendo un desempeño eficaz y el control del normal funcionamiento en las labores a cumplir por cada colaborador.

#### 4.4 IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							
ECONOMICO							X
SOCIAL							X
EMPRESARIAL							X
EDUCATIVO							X
TOTAL			-1				12
<b>Σ</b>							11
Nivel de Impacto $11/5 = 2,2 = 2$ Impacto medio positivo							

#### ANÁLISIS

La estructuración e implementación del sistema de control interno administrativo financiero en la Clínica, obtuvo una ponderación de dos, dando como resultado un impacto medio positivo, lo que nos permite deducir de que la utilización correcta y efectiva de este proyecto fomentará la eficiencia en la

gestión administrativa y esta beneficiará a los accionistas de la compañía, colaboradores y clientes externos.

Cual nuestra propuesta toma en cuenta las futuras incidencias, que la ejecución del presente trabajo puedan ocasionar al medio ambiente. Y a tomado precauciones, incorporando unas políticas que ayuden a paliar en algo los resultados finales, para que estos no generen mayores inconvenientes

## CONCLUSIONES

La aplicación de la presente propuesta del Manual Administrativo y Financiero, se constituirá en una herramienta que le permitirá mejorar a la Clínica de una manera más eficiente tanto en el manejo administrativo financiero como en los aspectos teóricos y contables, necesarios para un adecuado funcionamiento de la Clínica.

Una vez efectuado este trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

- La Clínica Ibarra ,no cuenta con un manual administrativo y financiero para obtener un mejor rendimiento dentro de todas las áreas, que le permita alcanzar las metas y objetivos, planteados para el mediano y largo plazo; además de ser una herramienta administrativa y financiera. Se ha evidenciado que la Clínica para el desarrollo de sus actividades se basa en herramientas poco técnicas y adecuadas para su desenvolvimiento normal.
- La falta de una estructura organizacional a pesar de tener un organigrama , no se toma en consideración en lo referente al Recurso Humano lo cual se pudo evidenciar que los procedimientos administrativos que permiten un correcto manejo del personal, relativo a: cargos, perfiles, competencias y funciones, que garanticen estabilidad y buen desempeño laboral, no son adecuados para la Clínica.
- Los procedimientos que se aplican en cada una de las aéreas, dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes, no alcanza un incremento en el nivel de utilidades, lo cual no permite adquirir modernos instrumentos para un mejor servicio
- El gerente no puede obtener informes que le garanticen la confiabilidad y oportunidad de las transacciones de la misma, plasmado en los Estados Financieros

## RECOMENDACIONES

Considerando que en la actualidad es indispensable aprovechar al máximo los recursos de los que todos disponemos, es importante establecer un modelo de un Manual Administrativo y Financiero, del cual este aprovechamiento pueda llevarse a cabo de una manera sencilla y práctica; y, una vez analizadas las debilidades y necesidades que tiene la Clínica Ibarra, se ha propuesto un Manual Administrativo y Financiero que contiene los aspectos fundamentales para mejorar la gestión de la Clínica, definidos en las siguientes recomendaciones:

- Aplicar el Manual Administrativo y Financiero que es una guía y un aporte que las autoras ponen a consideración y al servicio de la Clínica Ibarra, le permitirá contar con una herramienta imprescindible para perfeccionar su gestión empresarial.
- Es necesario que los socios de la Clínica incorporen las nuevas técnicas de Gestión Administrativa, de Talento Humano, Gestión Contable y Financiera, que se propone en el presente trabajo, para una adecuada administración del Talento Humano.
- Aplicar las políticas y procedimientos que se encuentra en el Manual para fortalecer y satisfacer las necesidades de los clientes y personal de la Clínica, lo cual permitirá adquirir modernos instrumentos para un mejor servicio.
- Es indispensable el uso de los índices financieros, ya que permitirá a Clínica analizar de mejor manera la información arrojada en los Estados Financieros, por lo que facilitará la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- \* ANDERSON, Rg, Organización y métodos, Editora EDAF, 2006 España.
- \* ANZOLA, Servillo, Administración de Pequeñas Empresas, Edición MC Graw Hill 1993
- \* BEJAMÍN, Franklin Enrique, Organización de Empresas, Mc Gran Hill
- \* BEJAMÍN, Franklin Enrique, Auditoria Administrativa, Mc Gran Hill
- \* Boletín, EL CONTADOR.-editores ASEINT.- Año 2000
- \* GITMAN, Lawrence, Administración Financiera Básica, México 1994
- \* HARGADON, Bennard, Contabilidad, Editorial Norma, 2da Edición, Colombia
- \*
- \* KENNETH, J, Albert, Manual de Administración de Empresas, Editorial Mc Gran Hill.
- \* Posso, Miguel, Diseño y Evaluación de Proyectos Educativos, Editorial UTPL, Loja- Ecuador 2002.
- \* REYES, Agustín, Administración de Empresas ,Editorial Limosa, 1993
- \* SARMIENTO, Rubén, Contabilidad General, 3era Edición 1998.
- \* W.A.Paton(Essentials of Accounting - Pág. 3)
- \* VASQUEZ, Víctor Hugo Organización aplicada
- \* Willians B, Administración de Personal y recurso Humano , 2000

## ANEXOS

### Anexo 1

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CLÍNICA IBARRA DE LA CIUDAD DE IBARRA

#### OBJETIVO:

**Obtener Información sobre los aspectos administrativos para determinar la necesidad de la creación de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Clínica Ibarra.**

**Sírvase señalar con una X la respuesta que a su criterio sea la más indicada. Gracias por su Colaboración.**

1. ¿Dispone la clínica de un organigrama estructural?

SI  NO

2. ¿Existe un documento escrito que detalle cada una de sus obligaciones, responsabilidades, alcance, limitaciones de la función que desempeña en la empresa?

SI  NO

3. ¿Cómo califica usted los canales de comunicación entre departamentos en la clínica?

Muy buena  Buena  Mala

4. ¿Le han realizado algún control al desempeño de sus funciones?

SI  NO

5. ¿Presenta reportes de su área a un superior y con que periodicidad lo hace?

- |             |                          |
|-------------|--------------------------|
| Semanal     | <input type="checkbox"/> |
| Quincenal   | <input type="checkbox"/> |
| Mensual     | <input type="checkbox"/> |
| No presenta | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Qué tipo de comunicación mantiene con su jefe?

- |       |                          |         |                          |
|-------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Buena | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|---------|--------------------------|

7. ¿Las instrucciones que recibe de parte de sus superiores es a través de?

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
|              | <input type="checkbox"/> |
| Memos        | <input type="checkbox"/> |
| Instructivos | <input type="checkbox"/> |
| Verbalmente  | <input type="checkbox"/> |

8. ¿Con que periodicidad recibe cursos de capacitación en su área?

- |            |                          |
|------------|--------------------------|
| Mensual    | <input type="checkbox"/> |
| Trimestral | <input type="checkbox"/> |
| Semestral  | <input type="checkbox"/> |
| Anual      | <input type="checkbox"/> |
| Nunca      | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Califique el proceso administrativo de la Clínica?

- |               |                          |                          |                          |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|               | Bueno                    | Malo                     | Deficiente               |
| Planificación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Organización

Dirección

Control

Evaluación

10 ¿Considera usted que se debe realizar un documento donde se detalle las funciones de cada puesto y los procedimientos para cada área de la clínica

SI

NO

## Anexo2

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### CARRERA CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA CLÍNICA IBARRA DE LA CIUDAD DE IBARRA

##### OBJETIVO:

- Obtener información sobre los aspectos relacionados con el Área contable financiera y determinar la necesidad de la creación de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Clínica Ibarra
- **Sírvase señalar con una X la respuesta que a su criterio sea la más indicada. Gracias por su Colaboración.**

##### Cuestionario:

5. ¿La información financiera que usted genera se basa en los PCGA?

SI

NO

6. ¿Con que periodicidad presenta la información contable – financiera a la gerencia?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

7. ¿El área contable - financiera cuenta con políticas internas que permita proteger los recursos humanos, materiales y económicos

SI

NO

8. ¿Cumple con los requerimientos que exige el Servicio de Rentas Internas?

SI  NO

9. ¿La clínica cuenta con un plan de cuentas que se ajuste a las necesidades?

SI  NO

10. ¿Cuenta la clínica con políticas de control interno contable?

SI  NO

11. ¿El sistema contable con el que dispone la clínica cumple con las expectativas de la clínica?

SI  NO

12. ¿Señale con cual de las siguientes características cumple la información financiera de la clínica?

	SI	NO
Útil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veraz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportuno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ¿Para la aplicación de las NIIF a los estados financiero a través de qué se ha capacitado?

	SI	NO
Cursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charlas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿Considera usted que es necesario disponer de un documento escrito donde se detallen los procedimientos contables-financieros?

SI  NO

**Anexo 3**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**  
**ENTREVISTA A SER APLICADA AL GERENTE DE LA CLÍNICA**  
**IBARRA**

**OBJETIVO:**

Conocer las debilidades y fortalezas de la Clínica Ibarra, para la creación de un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para la Clínica Ibarra

**CONTENIDO:**

**Área Administrativa**

12. ¿Indique cuál es la misión de la clínica Ibarra?

.....  .....

13. ¿Indique cual es la visión de la clínica Ibarra?

.....  
.....

14. ¿Existen políticas internas para cada área de la clínica?

SI  NO

15. ¿Dispone la clínica de estrategias para utilizar al máximo los recursos humanos, materiales y económicos con que cuenta?

SI  NO

16. ¿En base a que aspectos planifica su trabajo?

.....  
.....  
.....

17. ¿Para realizar el presupuesto anual de la clínica como procede?

.....  
.....

18. ¿Existe un documento escrito que detalle los procedimientos para cada área?

SI

NO

19. ¿La clínica cuenta con un organigrama estructural donde se encuentre claramente definidas las áreas de la clínica y sus líneas de jerarquía?

SI

NO

20. ¿Para reclutar, seleccionar y contratar personal para las diferentes áreas, señale cual de los siguientes pasos utiliza?

**Reclutamiento**

**SI**

**NO**

Anuncios por Radio

Anuncios por Televisión

Publicación escrita

**Selección**

**SI**

**NO**

Entrevistas

Pruebas psicotécnicas

Pruebas de conocimiento

Exámenes de área

Referencias

Exámenes médicos

**Contratación**

Recopilación de documentos

Afiliación al IESS

Inducción al puesto

Capacitación

21. ¿En qué aspectos se basa para delegar funciones y responsabilidades a los empleados?

.....  
.....

22. ¿Cuenta la clínica con un documento escrito que detalle las funciones y responsabilidades de cada empleado?

SI

NO

23. ¿Existen políticas de control interno para salvaguardar los recursos humanos, materiales y económicos con los que cuenta la clínica?

SI

NO

24. ¿Realiza un control al desempeño de funciones de cada empleado?

SI

NO

25. ¿Existe un adecuado control y evaluación de las actividades realizadas en cada una de las áreas de la clínica?

SI

NO

26. ¿Con que periodicidad mide los resultados que persigue la clínica?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

27. ¿Califique el proceso administrativo de la Clínica?

	Bueno	Malo	Deficiente
Planificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Área contable- Financiera**

28. ¿La información contable-financiera es confiable y oportuna?

SI

NO

29. ¿Con que periodicidad requiere usted la información contable – financiera?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

30. ¿Qué políticas de Control Interno aplica en el área Administrativas y Contable?

.....  
.....  
.....  
.....

31. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un manual de Procedimientos administrativos y financieros para la Clínica Ibarra?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ porque

.....