

TESIS DE GRADO



TEMA:

**“DESARROLLO DEL SISTEMA DE TESORERÍA EN EL
HOSPITAL GENERAL DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL
ECUADOR”**

GUIA:

Dr. Oswaldo Carrillo G. (Director de Tesis)

CrnI. Dr. Carlos Gutiérrez (Metodología)

ALUMNO:

Lcdo. Omar E. Torres A.

IV MAESTRIA EN ALTA GERENCIA

Marzo de 2008

DEDICATORIA

A mi esposa, leal amiga y compañera durante veintiún años de una vida plena de amor y satisfacciones, a mis hijos, por su comprensión y por haber tolerado mi ausencia parcial del hogar durante el desarrollo de la Maestría ya que entendieron que el beneficio es para todos.

A mi Madre, por permitir que viniera a este mundo y por motivarme constantemente hacia el logro de mis metas personales y profesionales.

Al Hospital General de las Fuerzas Armadas, por haberme brindado la oportunidad de servirle durante la mejor etapa de mi desempeño profesional.

A los clientes internos y externos del HG-1, que constituyen la razón fundamental que impulsa el desarrollo de nuestra organización.

INDICE

TEMA	PAG.
CAPITULO I	
MARCO DE REFERENCIA	
Resumen.....	
Planteamiento del problema - Antecedentes.....	1
Formulación.....	3
Delimitación.....	4
Objetivos: General y Específicos.....	4
Justificación.....	5
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
Procesos.....	7
Sistema de Gestión de la Calidad.....	16
Satisfacción del cliente.....	25
Manual de Calidad con base en Normas ISO.....	30
Marco Legal.....	35
CAPITULO III	
METODOLOGÍA	
Diseño Metodológico.....	36
Hipótesis.....	37
Instrumentos, Técnicas, Población y Muestra.....	38
Tabulación de Resultados.....	38
Comprobación de la Hipótesis.....	47
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	48
Recomendaciones.....	49
CAPITULO V	
PROYECTO	
GLOSARIO DE TÉRMINOS	
	50
	52

ANEXOS

ANEXO "1"

Formato CERO.....

ANEXO "2"

Formularios de encuestas.....

ANEXO "3"

Documentos aplicables en el Sistema de Tesorería

APENDICE "1"

Sistema de Tesorería basado en ISO 9001:2001....

BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN

Parafraseando al gran poeta español Antonio Machado; “..Caminante no hay camino, se hace camino al andar...”; con el presente trabajo de investigación, quiero dejar mi sello personal en el Hospital General de las Fuerzas Armadas, organización que me abrió sus puertas y permitió a la vez, que tuviese la posibilidad de crecer como persona y como profesional.

Es el resultado de un compromiso moral adquirido con el HG-1, ya que en la actualidad es una organización que se encuentra empeñada en consolidar su posicionamiento en el mercado de la Salud, mediante la implementación de Sistemas de Gestión por procesos, que le permitirán en adelante, satisfacer efectivamente las necesidades y expectativas de sus clientes. En virtud de ello, todos quienes formamos parte de tan prestigiosa entidad, estamos dispuestos a contribuir en la medida de nuestras limitadas capacidades, pero con toda nuestra energía, a que ésta Casa de Salud logre adentrarse en el sendero de la Calidad.

De acuerdo con el plan de investigación previamente elaborado, se ha subdividido al trabajo en 5 capítulos que abordan los siguientes temas:

Capítulo I Marco de referencia; que comprende el planteamiento del problema en donde se exponen los antecedentes que motivan la ejecución del trabajo, así como se formula y delimita el problema, además de establecer los objetivos que se persiguen con la realización del mismo. El capítulo concluye con la Justificación de la realización del trabajo.

Capítulo II Marco teórico; en el cual se abordan ciertos conceptos desarrollados por destacados tratadistas de la Ciencia Administrativa, y que son aplicables en la realización del trabajo investigativo; cabe señalar que la temática relacionada con la Calidad es sumamente extensa; sin embargo se destacan entre otros los aspectos concernientes a: Procesos, Sistema de Gestión de la Calidad, Satisfacción del Cliente, Manual de Calidad basado en Normas ISO. Finalmente se dejan señalados los principales cuerpos legales que rigen en nuestro país, respecto del control sobre los recursos financieros de las entidades públicas, de las cuales forma parte el HG-1.

Capítulo III Metodología; que describe la forma en que se aplicó el método científico como base fundamental para tomar la decisión de diseñar el Sistema de Calidad a implantarse en Tesorería del Hospital Militar; partiendo del diseño metodológico, planteamiento de la hipótesis, continuando con los instrumentos y técnicas utilizados, la tabulación de los resultados y finalmente la comprobación de la hipótesis.

Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones; comprenden el resultado del análisis sobre los resultados de la encuesta y el estudio de campo desarrollado en Tesorería, estas conclusiones y recomendaciones están en armonía con las observaciones hechas por los equipos de auditoría de la Contraloría General del Estado que han intervenido sobre la gestión de la entidad.

Capítulo V Proyecto; es el objeto central del trabajo de investigación en el cual se aplican los conocimientos adquiridos en la investigación bibliográfica y de campo; además de contribuir con un documento que haga posible el mejoramiento continuo de la organización sujeta a estudio.

Es este un primer paso para incentivar el cumplimiento y la práctica de los principios de la calidad al interior del proceso financiero en el HG-1, bajo ningún concepto constituye una panacea, por el contrario, es un documento perfectible y susceptible de mejoramiento por parte de los responsables de la gestión.

Bien vale traer a colación la frase *“Solamente las organizaciones y las personas que nunca han hecho nada, tienen el desolado privilegio de jamás haberse equivocado”*.

Omar Torres A.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Antecedentes

El fin de la guerra fría, trajo consigo la apertura y difusión del conocimiento adquirido por las grandes potencias hacia los países menos desarrollados, en vías de desarrollo y subdesarrollados; en materia administrativa, recién a finales del siglo XX e inicios del XXI, los países latinoamericanos tienen acceso a conceptos como: Planificación Estratégica, Gestión por procesos, Tableros de comando, Círculo de la Calidad, Gestión de la calidad, entre otros. Conceptos que fueron desplegados por el Japón al finalizar la segunda guerra mundial con el asesoramiento de expertos estadounidenses entre los cuales se destaca claramente Edward Deming con su círculo de la calidad PHVA.

El poder hegemónico de los Estados Unidos de ^ANorteamérica, quedó establecido con la caída del sistema socialista en la URSS y Alemania dando paso al mundo globalizado y al comercio internacional; el libre comercio de mercancías y tecnología que impera en el mundo actual.

En materia de gestión, nuestro país, no debe permanecer en la situación que se ha mantenido hasta ahora, caso contrario, corre grave peligro su desarrollo. El estado ecuatoriano, a través de sus diversas dependencias y organismos ha iniciado varios procesos modernizadores que le permitirán adentrarse en el mundo globalizado vigente; el Hospital General de las FF. AA. como parte del estado, debe agregarse a dicha modernización; puesto que actualmente las necesidades y expectativas de servicios se han incrementado considerablemente en ésta casa de salud.

La vida institucional del HG-1, se remonta a la época de las guerras de la independencia, cuando el Mariscal Antonio José de Sucre dispuso que un ala del Hospital San Juan de Dios se destine exclusivamente a la atención de los soldados del ejército libertario.

En 1918 se denominó Hospital Territorial del Ejército; en 1957 se transformó en Hospital General de las Fuerzas Armadas; en la actualidad, se la considera como Unidad Ejecutora, cuenta con una trayectoria que supera los 80 años al servicio de la población militar y civil de nuestro país y de manera particular de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito. Su misión se traduce en brindar a sus pacientes, una atención médica especializada con calidad y calidez, que garantice la pronta recuperación de la salud del personal militar, sus dependientes y derecho habientes así como del público en general.

El Hospital General de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas conjuntamente con sus directivos, administradores, personal médico, paramédico, técnico y de servicios están empeñados en modernizar la gestión empresarial de la institución; para lo cual, se encuentra desarrollando sistemas de gestión por procesos.

Se han documentado e implementado los procesos de: Adquisiciones y Mantenimiento dentro del Macro proceso de Gestión de los Recursos Físicos, así como los procesos: Quirúrgico, Hospitalización y Consulta Externa. Se encuentran pendientes en su levantamiento, los Macro procesos de Recursos Humanos y Recursos Financieros entre otros.

En relación a la gestión financiera del HG-1, cabe mencionar que en los últimos 10 años ha venido siendo objeto de frecuentes observaciones por parte de los equipos de auditoría de la Contraloría General del Estado; algunas de estas observaciones y/o recomendaciones, no han podido implementarse debido a que persisten los procedimientos que por alrededor de 3 décadas se han venido aplicando en la institución; es decir, en la administración financiera y de modo particular la gestión de Tesorería no cuenta con un manual de procesos que facilite la gestión y flujo de trámites, solicitados por los clientes internos y externos.

En razón de lo citado es imprescindible para Tesorería, contar con un Sistema de gestión por procesos que le permita llevar a cabo su misión con calidad, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos, externos, de las partes interesadas y de los organismos de control, como lo es la Contraloría General del Estado entre otros. Además sería el primer paso en la modernización de la Administración Financiera Global del Hospital.

1.1.2. Formulación

En el Hospital General de las Fuerzas Armadas, no se ha podido determinar hasta los actuales momentos, el beneficio de contar con un modelo de gestión de la calidad basado en procesos para el sistema financiero del mismo; la costumbre de trabajar bajo normas y procedimientos tradicionales, no ha permitido elevar la calidad de la atención a los clientes, como tampoco satisfacer a cabalidad, es decir en cantidad, calidad y tiempo sus necesidades y expectativas. //

Ante tal circunstancia, cabe plantearse las siguientes preguntas directrices:

- ¿Cuál es el beneficio de la gestión por procesos dentro del sistema de Tesorería en el HG-1?
- ¿Incide el esquema tradicional de trabajo en la obtención de resultados eficientes?
- ¿El personal de Tesorería conoce lo que significa la gestión por procesos?
- ¿En la actualidad, el sistema de Tesorería cuenta con un modelo de gestión de la calidad?

La institución, está empeñada en incorporar una estructura organizacional plana por procesos en lugar de la estructura jerárquica tradicional, de manera que facilite su adaptación a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante, orientado principalmente al servicio. Dentro de los referidos procesos, ocupa un lugar preponderante dentro de los procesos de apoyo, el macro proceso de Recursos Financieros y el proceso de Tesorería como tal.

La Alta Dirección Institucional ha creído conveniente implementar sistemas de gestión de calidad, basados en normas internacionales, para garantizar el desarrollo de las operaciones técnicas y financieras con un alto grado de eficiencia y eficacia, lo cual elevará la competitividad de nuestro Hospital, hacia los sitios que nuestros clientes exigen.

1.1.3. Delimitación

El presente trabajo investigativo se lleva a cabo en las instalaciones del Hospital General de las Fuerzas Armadas, Dirección Financiera, Departamento de Tesorería.

Distrito Metropolitano de Quito – Ecuador

Referencia: Ejercicios económicos 2005 y 2006

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Diseñar el sistema de tesorería del HG-1, documentar los procesos y subprocesos, a fin de promover una gestión de calidad en la prestación de servicios a los clientes internos, externos y partes interesadas de la Institución.

1.2.2. Específicos

- Determinar el beneficio de la gestión por procesos en el Sistema de Tesorería.
- Establecer cual ha sido la incidencia de la gestión tradicional en el Sistema de Tesorería del HG-1.
- Socializar con el personal de Tesorería la gestión por procesos.
- Diseñar el sistema de Tesorería
- Documentar los procesos y subprocesos del sistema de tesorería de modo que permita su implementación y mejora continua, primero en el HG-1, para posteriormente poner a consideración de los demás organismos de salud de FF. AA. y del estado ecuatoriano.

1.3 Justificación

La presente investigación tiene como fin diseñar el sistema de tesorería del HG-1 y documentar los procesos y subprocesos, de tal forma que, permita una utilización óptima de los recursos humanos, tecnológicos y financieros asignados al proceso; corregir errores que pudieran existir, eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor al proceso, desburocratizar los trámites que realizan nuestros pacientes; además de propender a la obtención de la certificación de calidad ISO 9001 - 2000.

Por ser una investigación aplicada, su desarrollo se centra en la solución de un problema puntual que es la debilidad del Sistema de Tesorería del HG-1 y en la elaboración del Manual de Gestión por procesos para el mismo; mas no en la de llenar un vacío del conocimiento científico. Su aplicación efectiva en el futuro, garantizará su trascendencia al interior de las Fuerzas Armadas, en el Sistema de Salud de las mismas, en todas las casas de salud militares a nivel nacional; y en el ámbito local en todos los hospitales públicos que no dispongan de un modelo similar; puesto que, las mismas normas de carácter legal rigen para los hospitales del estado, de los cuales el HG-1 forma parte.

Al interior de la organización, los beneficiarios directos son: los pacientes que acuden a dicha Casa de Salud al recibir una atención de calidad mientras realizan el pago de sus obligaciones, los servidores públicos involucrados en el proceso, los responsables de la gestión de Tesorería y Dirección Financiera, finalmente la alta Dirección del Hospital.

En el macro entorno institucional, también se verán beneficiadas todas las partes interesadas y organizaciones que tienen relación directa con el HG-1; entre otros se citan a los siguientes:

- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas
- Laboratorios Farmacéuticos
- Proveedores de bienes y servicios en general
- Servicio de Rentas Internas
- Ministerio de Finanzas del Ecuador
- Fundación Vista para todos

- Centro Infantil del HG-1
- Núcleo de Damas del CC. FF. AA.
- SENRES
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

Nuestros clientes demandan un servicio de calidad, brindado con oportunidad, eficiencia, ahorrándole tiempo y esfuerzos innecesarios. La institución por su parte se verá beneficiada con un sistema de gestión de Tesorería que le permita utilizar eficientemente sus recursos financieros, cancelar oportunamente sus obligaciones para con los proveedores, así como recuperar en su totalidad las deudas contraídas por sus clientes internos y externos.

La Dirección Financiera de la institución no cuenta con un sistema de gestión de la calidad para el macro proceso financiero – proceso de Tesorería; de persistir esta situación, continuará el grado de malestar en ciertos usuarios, incluso podría incrementarse, con la consiguiente pérdida de imagen institucional.

El presente trabajo investigativo contribuirá a minimizar el riesgo de una atención inadecuada tanto a los clientes internos como externos y demás partes interesadas que demandan el servicio de Tesorería en el Hospital General de las FF. AA.

El primer capítulo, constituye una síntesis del problema, están delineados los objetivos y justificación que han motivado el desarrollo del presente trabajo; no obstante es necesario contar con una base teórica relacionada con los temas de calidad y mejora continua; el marco teórico al cual me refiero, lo veremos en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Procesos

2.1.1. Generalidades

Si las organizaciones se gestionan sobre la base de los principios de la calidad, generan beneficios, crean riqueza, proporcionan empleo, contribuyen al desarrollo del país, la región y el mundo. Bajo esta premisa, el fin primordial de toda organización es generar valor, en el caso de las entidades privadas esa generación de valor beneficia a los inversionistas; mientras que en el ambiente público, es la colectividad quien finalmente percibe el bienestar proporcionado por los organismos del estado.

Sin embargo para poder producir e incrementar el valor y los beneficios que puede reportar una organización pública o privada, ésta debe gestionarse con calidad, ante éste hecho queda claro que el fin es incrementar el valor de la organización, pero el camino para conseguirlo es sin lugar a dudas la calidad. Las empresas e Instituciones que han diseñado e implementado sistemas de calidad tienen garantizada una alta rentabilidad; por su parte, el mejoramiento continuo hace más competitivas a las empresas, asegurando su permanencia a futuro en el mercado. H. James Harrington sostiene que en Estados Unidos de Norteamérica durante los últimos años las empresas del sector automotriz que se concentraron en mejorar su reputación han aventajado a aquellas que se fijaron como objetivo maximizar sus ganancias. A nivel global, las industrias Japonesas dan prioridad a la calidad y prestigio de la firma, en contraste con la mayor parte de las estadounidenses que se concentran en las ganancias a corto plazo.

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización”.¹

¹ Tomado de la Norma ISO 9001:2000 - Introducción

2.1.2. Gestión por procesos

El punto de partida para poner en práctica un estilo de gestión por procesos es la decisión de la alta gerencia, la misma que después de la decisión, define la forma de actuar de la organización mediante la fijación de objetivos, filosofía y política empresariales. La gestión por procesos no es sino la forma de administrar toda la organización basándose en sus procesos; entendiéndose a éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Para que un proceso sea considerado como tal, deberá reunir las siguientes características o condiciones:

- Que se puedan describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- La característica fundamental de los procesos es que son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- Tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- Finalmente el nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidas en el mismo.

En cuanto a los requisitos, un proceso deberá tener:

- Un responsable designado, que garantice el cumplimiento y eficacia continuos del proceso.
- La capacidad de satisfacer todos los ciclos del círculo de la calidad de Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)
- Indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Se planificarán en la fase "P"; asegurarse su cumplimiento en la fase "H"; servir para realizar el seguimiento en la fase "V" y utilizarse en la fase "A" para ajustar y/o establecer nuevos objetivos.
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente (se sugiere cada 3 años) una innovación dentro de los procesos de gestión, tendientes a alcanzar mejoras sustanciales en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y tiempo de respuesta.

En Europa se aplica una versión más moderna y completa para construir los ciclos de calidad, revisión y mejoramiento continuo, corresponde a la filosofía Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión (REDER) cuyo gráfico se expone a continuación:²



Determinar los **RESULTADOS** que se quiere lograr como parte del proceso de establecimiento de políticas y estrategias empresariales. Los resultados cubrirán el rendimiento global de la organización en términos económico – financieros y operacionales; así como las expectativas de todos los grupos de interés (STAKEHOLDERS) con que cuenta la entidad.

En este elemento se establecen los logros alcanzados y los que se alcanzarán, mostrará tendencias positivas y/o un rendimiento sostenido, los objetivos serán razonablemente adecuados y factibles de alcanzarse. El rendimiento será excelente comparado con el de otras organizaciones y será consecuencia de los enfoques; además, el ámbito de aplicación de los resultados abordará las áreas más relevantes.

Planificar y desarrollar una serie de **ENFOQUES** fundamentados e integrados, que lleven a la organización a obtener los resultados esperados a corto, mediano y largo plazos.

² <http://web.jet.es/amosarrain/index.html>

El enfoque abarca todo lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello. En una organización que labora bajo principios de calidad, el enfoque estará sólidamente fundamentado, es decir que tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados además una marcada orientación hacia las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés. Otra característica del enfoque es que debe ser integrado, o sea que apoyará en todo momento la política y estrategia (alineamiento); y, de convenir a los intereses de la organización, estará vinculado a otros enfoques.

El **DESPLIEGUE** no es sino el conjunto de actividades desarrolladas para la implantación de los enfoques. En una organización considerada de calidad, la implantación se realizará en las áreas relevantes y de un modo sistemático.

Para continuar con el ciclo, es menester **EVALUAR** y **REVISAR** los enfoques y la forma en que fueron desplegados, basándose en el seguimiento, análisis y evaluación de los resultados obtenidos. El enfoque y su despliegue se sujetarán a mediciones regulares con cuyos resultados parciales se realizarán actividades continuas de aprendizaje; en función de lo anterior se procederá a identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras necesarias.

En nuestro medio muy pocas empresas aplican el modelo EFQM descrito anteriormente; mientras que en Europa se encuentra ampliamente difundido y se lo utiliza para varias actividades como: de autoevaluación, evaluación por terceras partes, Benchmarking y como la base para presentarse al Premio Europeo a la calidad.

2.1.3. Mapeo de procesos

Es una técnica para examinar el proceso y determinar en que parte y por que se presentan fallas importantes dentro del mismo. El mapeo es el paso previo a la evaluación de los procesos.

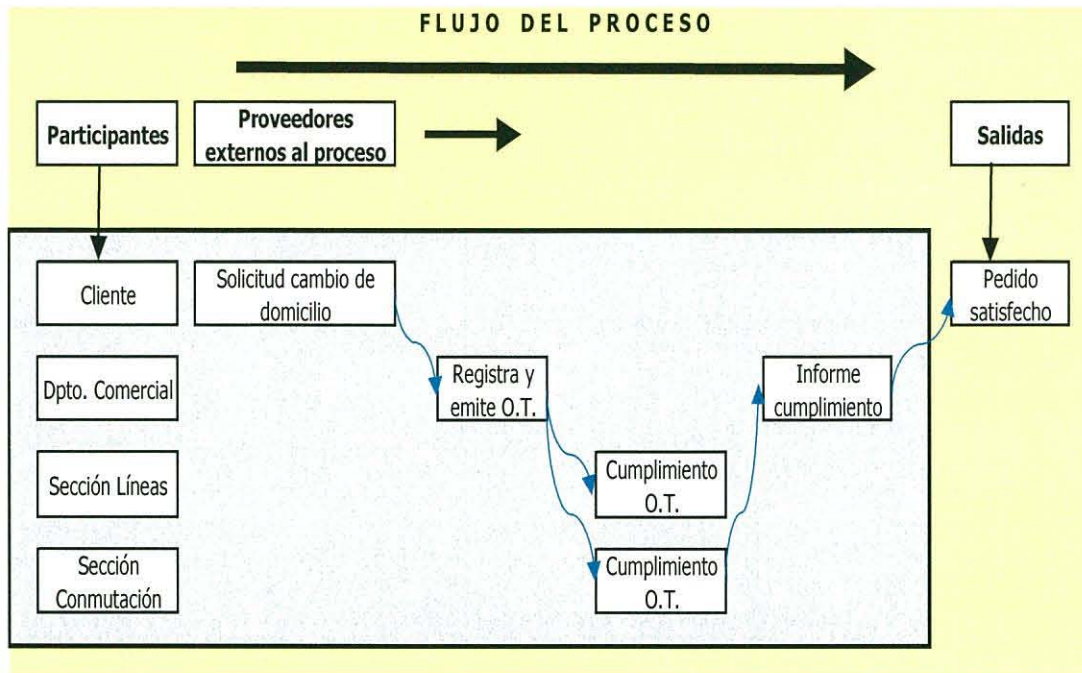
Los diagramas de bloque son herramientas valiosas para elaborar el mapa de los procesos, sin embargo es necesario tomar en cuenta los siguientes criterios para su realización:

- Identificar el proceso clave y asignarle un nombre que debe ser sugerente y familiar para los participantes.
- Identificar las funciones más relevantes involucradas en el proceso mediante una lista.
- Señalar el punto de partida representándolo en el lado superior izquierdo, a continuación moviéndose hacia abajo y hacia la derecha incluir las actividades relacionadas con cada participante, se recomienda omitir los detalles.
- Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.
- Identificar las mediciones que existen para cada salida una vez concluido el mapeo.

Una vez elaborado el mapa del proceso obtenemos:

- Un medio para que los equipos examinen los procesos interfuncionales.
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todos los pasos, actividades, tareas y medidas del proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades.

A manera de ejemplo, a continuación se esboza el mapa del proceso de una solicitud de cambio de domicilio de una línea telefónica.



2.1.4. Enfoque en el Cliente

En principio, todos los negocios tienen compradores o usuarios transeúntes que visitan por primera y quizá única vez a la empresa. El desafío de la alta gerencia consiste en convertir a esos compradores en clientes, entendiéndose como tales, aquellos compradores que tienen la percepción de que sus necesidades y expectativas han sido satisfechas a plenitud por la organización, lo que les motiva a regresar y realizar compras repetitivas o utilizar de modo frecuente los servicios prestados.

Vistos de este modo, los clientes pasan a ser el tesoro más valioso para la empresa, pues sin clientes no hay ganancias y sin ganancias no hay futuro.

En la actualidad todas las empresas se consideran de servicios, por tanto necesitan contar con una gestión orientada a la satisfacción del cliente; los servicios se basan en relaciones directas entre un posible comprador o usuario y un representante de la firma que debe dar una imagen de confianza y concretar la venta, contrato y/o pedido. En ese encuentro se produce un proceso que cuenta con una entrada, una elaboración y una salida que debería terminar siempre en una relación mutuamente satisfactoria (ganar – ganar).

Ahora bien, existen empresarios que creen que con engaños, artilugios, ofertas y entrega de cupones para sorteos ya está todo hecho; esa estrategia equivocada no hará sino llevar al fracaso a la empresa. Hay que romper el paradigma, dejar de pensar que la gente se lo cree todo, que se puede engañar a las personas, abusar de su paciencia y tolerancia; es necesario considerar, respetar a los clientes, escucharlos, captar sus inquietudes, expectativas, necesidades y quejas; pero no quedarse allí, sino actuar a más de orientar toda la energía posible al mantenimiento e incremento del tesoro de la organización.

El estudio de mercado que incluya una adecuada segmentación del mismo nos permitirá determinar la naturaleza, género, edad, nivel de ingresos, preferencias, necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Con esta información generamos un conocimiento basado en datos objetivos, se destierran las suposiciones y estamos en condiciones de establecer el punto de acuerdo cliente – proveedor para generar relaciones beneficiosas.

La Norma ISO 9001:2000 en el numeral 7.2 Procesos relacionados con el cliente 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto establece que: "La organización debe determinar:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.
- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y
- Cualquier requisito adicional determinado por la organización".

La misma norma, en el numeral 8.2.1 Satisfacción del cliente sostiene: "Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información".

Finalmente en el numeral 5.2 Enfoque al cliente "La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente".

2.1.5. Mejora Continua

Los compradores, usuarios y clientes son cada vez más exigentes; gracias a la globalización, están mucho mejor informados acerca de los productos y servicios que dispone el mercado local e internacional; la oferta es sumamente variada y la competencia entre los negocios por captar clientes es más agresiva que antes. Esto aumenta el poder de compra, pues los clientes tienen numerosas alternativas para adquirir lo que desean y si un negocio no satisface sus expectativas, simplemente van a otro lugar de la competencia donde encuentren ese nivel de satisfacción plena a sus necesidades.

Por su parte las empresas se desenvuelven en un entorno sumamente cambiante, cada día aparecen competidores con nuevas tecnologías, procesos innovadores, atención personalizada, etc, etc. Bien se puede concluir que los negocios que se estancan en sus procesos, no es que permanecen estáticos, sino que en realidad retroceden en relación con la competencia; de ahí que el cambio es un imperativo y la alta dirección empresarial tiene la obligación de implantar procesos que permitan, impulsen y motiven la mejora continua como el mecanismo más idóneo para alcanzar la ventaja competitiva que le permita mantener el liderazgo en el mercado.

Los autores Andrés Senlle, Eduardo y Nicolás Martínez en su obra *Calidad en los servicios*, sostienen que existen dos formas de introducir cambios en la organización:

- El cambio se lo puede realizar por DECISIÓN es decir de un modo planificado, coherente, eligiendo el momento oportuno, basándose en hechos concretos e información suficiente.
- La otra forma es por PRESIÓN "apagar incendios" cuando no hay más remedio, entonces queda poco por elegir "renovarse o morir".

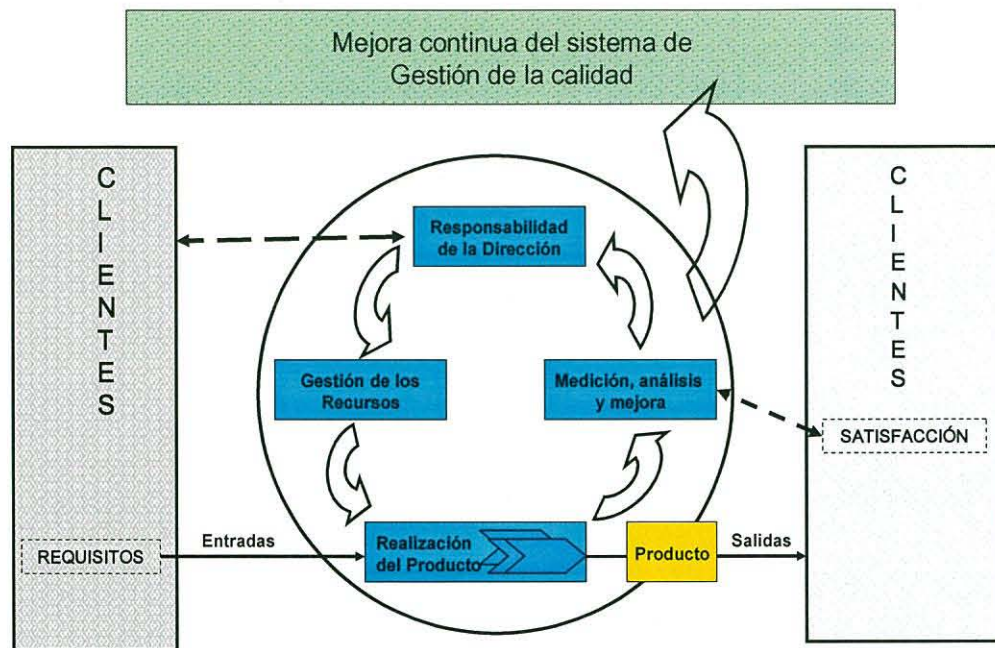
El mensaje implícito en el concepto de mejora continua radica en el sistema, la metodología, la implantación y el involucramiento de todas las personas; se logran mejores resultados cuando previamente se prepara al personal, se le capacita en el uso de herramientas para enfrentar y resolver problemas, variantes y alternativas que se le presentan a diario. Cuando se establecen reglas de juego claras, son ellos quienes proponen los cambios.

Este trabajo en equipo con la participación de un buen número de miembros de la organización, disminuye considerablemente la resistencia al cambio; el personal, preparado y motivado es quien se encarga de realizar propuestas para el mejoramiento continuo de los procesos; cabe señalar que se hace necesaria la conformación de un Comité de Calidad que es el ente encargado de recibir las propuestas, analizarlas, estudiarlas, además dialoga con la o las personas que realizaron la propuesta; posteriormente se pueden realizar pruebas piloto, simulaciones o demostraciones para medir el significado del cambio y valorarlo económicamente; una vez aprobado por el Comité de Calidad, pasa a la alta dirección para la aprobación final. Cuando la organización ostenta la calidad de líder, se recomienda que el cambio surja mediante pequeñas pero sustanciales mejoras en varios frentes en lugar de acometer un cambio radical al sistema de gestión de la organización en su conjunto; por el contrario si el negocio está por abajo, no es suficiente mejorar ciertas áreas, habrá que realizar cambios en el sistema como tal.³

Existen varias herramientas utilizables para el diseño particular del modelo de mejora continua, recalco que es particular y propio para cada negocio, porque lo que funciona bien en una organización, no siempre funciona en otra. Las herramientas a las que se hace referencia; y que, son las más utilizadas en nuestro país, están previstas en la Norma ISO 9001:2000 y son: El círculo de la calidad de Deming y la auditoria de Calidad cuyo principal objetivo es determinar las conformidades y no conformidades del sistema para corregir y mejorar, antes que para hallar personas culpables. El modelo de Ishikawa propone el binomio mejora – control que consiste en introducir una mejora y realizar un seguimiento de control durante cierto tiempo, para garantizar que la mejora está ya dentro de la cultura y sistema empresarial. Existe también el modelo EFQM basado en la filosofía REDER que ya fue descrito con anterioridad.

A continuación se transcribe el “Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos” que consta en la Norma ISO 9001:2000

³ Senlle Andrés, Martínez Eduardo, Martínez Nicolás, Calidad en los Servicios, Pgs: 123, 124, 125, Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, 2001



2.2. Sistema de Gestión de la Calidad

2.2.1. Normas de Calidad

“ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO.

Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica”.⁴

⁴ Norma ISO 9001:2000 Prólogo

Las primeras normas de calidad aparecen en 1985, fue la Comunidad Económica Europea quien emitió una resolución donde sentó las bases de aproximación técnica de las empresas europeas para viabilizar el libre comercio, además invitaba a los diversos organismos de estandarización a buscar una normativa que asegure la conformidad de servicios, productos, sistemas y procesos a la que pudieran acogerse todas las empresas con el propósito de lograr esa convergencia técnica. En 1987 se adopta en Europa la serie de Normas ISO 9000 como referente de calidad y como requisito para la certificación de sistemas de calidad.

En 1994 fueron revisadas estas normas, al igual que en el año 2000; dando de este modo cumplimiento a los protocolos ISO que obligan a revisar las normas cada 5 años.

Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros y sometidos a votación. Para su publicación como norma internacional, es requisito indispensable que las dos terceras partes de los votos emitidos por los organismos miembros sean favorables, mientras que los votos desfavorables no deben superar el 25% del total de votos emitidos.

2.2.1.1. Normas ISO 9000:2000; 9001:2000 y 9004:2000

El documento que describe las normas es muy extenso, por esta razón se procederá a resumir sintéticamente el contenido de las mismas con el propósito de tener una visión general y a la vez concreta de ese contenido. Por lo expuesto, se deja constancia que la única referencia bibliográfica es la Norma como tal.

Al igual que las dictadas en 1994, las nuevas normas ISO 9001:2000 contienen los requisitos para la implantación de un sistema de calidad; la estructura de las nuevas normas refleja los modernos enfoques de gestión, aunque se mantienen los requisitos esenciales que constituyen las 4 normas básicas:

- Alimentan el compromiso permanente de la alta dirección.
- Orientación a procesos.
- Incluyen la satisfacción del cliente.
- Fomentan la mejora continua.

En seguida se presenta un cuadro esquemático acerca del contenido de las normas internacionales de calidad.

TÍTULO DE LA NORMA	DESCRIPCIÓN
9000:2000 Sistemas de Gestión de la calidad. Conceptos y Vocabulario	Se establece la terminología y contiene las principales definiciones utilizadas en la norma.
9001:2000 Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos	Contiene los requisitos del sistema de gestión de calidad, para su utilización como un medio de asegurar la conformidad de los productos y servicios; además puede ser utilizada con fines de certificación. Guarda total consistencia con la ISO 9004:2001
9004:2001 Sistemas de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.	Recomendaciones sobre todos los aspectos de un sistema de gestión de la calidad, para mejorar las prestaciones globales de una organización. Guarda total consistencia con la ISO 9001:2000
19011:2005 Auditorías	Auditorías, reemplaza a las normas ISO 10011:1994.

Es necesario señalar que la norma permite la compatibilidad con otros sistemas de gestión relacionados y reconocidos internacionalmente, como la ISO 14001:1996. No obstante no incluye requisitos específicos de otras normas como: gestión medioambiental, seguridad e higiene en el trabajo o gestión financiera.

Todas las normas descritas, se basan en los ocho principios de gestión de la calidad preparados por expertos internacionales en calidad y que se detallan a continuación:

- **ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL CLIENTE.**- Las empresas dependen de sus clientes, por tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con los requisitos de los clientes y esforzarse para superar las expectativas de éstos.
- **LIDERAZGO.**- Las organizaciones deben fomentar el liderazgo, ellas crean el ambiente en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos comunes.
- **PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL.**- El talento humano es la esencia de la entidad y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas en beneficio de la misma.
- **ENFOQUE AL PROCESO.**- Los resultados deseados se consiguen con mayor efectividad cuando los recursos y actividades se gestionan como un proceso.
- **ENFOQUE DEL SISTEMA HACIA LA GESTIÓN.**- Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados, mejora la eficacia de una organización.
- **MEJORA CONTINUA.**- Es el objetivo permanente de la organización.
- **TOMA DE DECISIONES POR DATOS.**- Las decisiones más acertadas tienen como fundamento el análisis de datos concretos y la información.
- **RELACION BENEFICIOSA CON LOS PROVEEDORES.**- Las relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus proveedores, intensifica la capacidad de ambos para crear valor. Las negociaciones tendrán como principio ganar – ganar.

2.2.2. Sistema de Calidad

Crosby asegura ***“Calidad es el cumplimiento de las especificaciones”***.

Al hablar de sistema de calidad, se entiende que todos los elementos que intervienen en la gestión de las organizaciones, están interrelacionados de tal modo que el resultado que se obtiene es altamente predecible. Tales elementos corresponden a política empresarial, objetivos, organización, administración del talento humano, satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Cuando a todos los elementos internos que se han hecho referencia, le agregamos aquellos que corresponden al macro entorno organizacional, entonces estamos hablando de un sistema de gestión.

Es decir el sistema de gestión incluye un análisis político, económico, social y tecnológico que orienta la política empresarial, establece de qué forma se pueden satisfacer las necesidades de los clientes y determina las pautas para la formulación de sus objetivos entre otros aspectos.

Un sistema de calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione tal y como lo hace una orquesta sinfónica; en ella, cada músico sabe perfectamente qué, cómo y cuando intervenir; esto permite obtener un resultado predecible y por tanto controlable (sinfonía). En la entidad se puede asegurar que todos los servicios que se prestan están sujetos a especificaciones y estándares de calidad fijados previamente. El sistema se diseñará teniendo en cuenta la naturaleza de la organización, sus objetivos, sus productos y sobre todo debe ajustarse a los requisitos establecidos por el cliente. Todo sistema de gestión de la calidad consta básicamente de lo siguiente:

- Definición de los procesos de la empresa así como de las responsabilidades y funciones del personal.
- Los recursos necesarios para la correcta realización de dichos procesos que básicamente son dos: Recursos Físicos y Recursos Humanos.

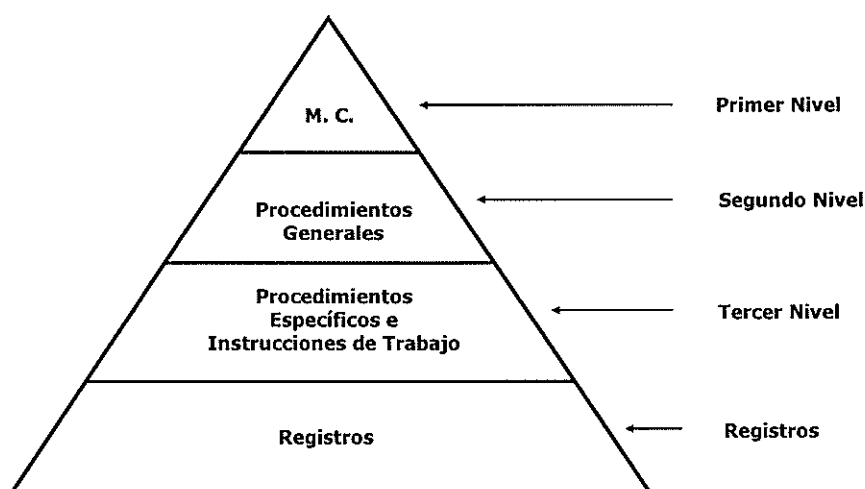
Para la puesta en marcha de un sistema de calidad es necesario tener presente los siguientes aspectos importantes:

- Cumplimiento de requisitos.
- Definición de un método de trabajo.
- Ejecución del método de trabajo.
- Medir y Evaluar los resultados.
- Actuar con base en los resultados.

2.2.2.1. Estructura del Sistema

El paso inicial para implantar un sistema de calidad es la definición de los procesos de la empresa; a continuación, éstos procesos, procedimientos y actividades se reflejan en documentos que constituyen el sistema documental; para los fines del presente trabajo de investigación, se utilizará el formato CERO que consta como Anexo 1; la documentación se realizará de forma sistemática y ordenada para garantizar su comprensión, es decir, que existirá una estructura jerárquica de documentos. Si lo asemejamos a una pirámide de cuatro niveles; en la base se encuentran los documentos que contienen los registros que respaldan las actividades de la organización, ascendiendo en el siguiente nivel, están los documentos relativos a los procedimientos específicos e instructivos para el cumplimiento del trabajo; a continuación el nivel superior corresponde a los documentos que detallan los procedimientos de carácter general; y, finalmente en la cúspide se halla el Manual de Calidad que contiene la filosofía y principios de la empresa, además que sirve como carta de presentación a las partes interesadas o stakeholders.

Estructura del Sistema Documental



Observando el mismo procedimiento metodológico, a continuación se elabora un cuadro resumen de la Estructura del Sistema Documental.

NIVEL	DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Primer Nivel	Manual de Calidad	<p>Documento de carácter público, por tanto obligatorio para todos los miembros de la organización. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título y la norma en la cual se basa el sistema de calidad (9001:2000) • Campo de aplicación del sistema incluyendo y justificando las exclusiones, es decir a que líneas de productos / servicios o departamentos se aplica. • Requisitos de la norma que no son aplicables. • Política de Calidad. • Descripción de la organización (Organigrama). • Secuencia e interacción de los procesos incluidos en el sistema. • Elementos del Sistema de Calidad (Objetivos y Estrategias para cada requisito del sistema) Según la norma contiene 5 capítulos. • Procedimientos documentados.
Segundo Nivel	Procedimientos Generales	<p>Describen actividades, es decir, los métodos de trabajo de la empresa, en forma más amplia que en el Manual, pero no tan detallada como en el siguiente nivel.</p>
Tercer Nivel	Procedimientos Específicos E Instructivos de Trabajo.	<p>Esta documentación desarrolla a nivel de detalle cada actividad que consta en el procedimiento general, señalando QUE, COMO, QUIEN Y CUANDO se hacen. Depende del tamaño y tipo de la organización, de la complejidad e interacción de los procesos y de las habilidades del personal. Cada documento se socializará y distribuirá en los diferentes puestos de trabajo en donde se ejecute la actividad. Las instrucciones solo indican COMO se ejecutan las actividades y tareas.</p>
Cuarto Nivel	Registros	<p>Constituyen evidencia objetiva de que las actividades se realizan de conformidad a todos los documentos señalados anteriormente. (Comprobantes, Contratos, etc.)</p>

2.2.2.2. Medida de la Calidad del Servicio

A. C. Rosander manifiesta ***“El comportamiento y las actitudes de los directivos y trabajadores son el alma de la calidad en los servicios”***.⁵

El cliente de un restaurante, recibe su pedido, disfruta del aroma, sabor, presentación y gusto de la comida, etc. Pero al hablar de servicios (Consulta médica, Jurídica, Seguros) lo que el cliente percibe es un intangible que en primera instancia, se considera como que no se puede medir; no obstante las empresas dedicadas a ofrecer servicios, deben determinar parámetros de medida claros que sirvan de referencia para mejorar los resultados, satisfacer al cliente e impulsar la mejora continua. En resumen la frase de Rosander expuesta al inicio, manifiesta que en el caso de los servicios, al cliente se le debe cumplir lo ofrecido y darle un trato excelente.

Las normas de calidad ponen énfasis en la satisfacción del cliente, logro de resultados, metodología y liderazgo para gestionar los procesos dentro de la organización. El concepto de cliente interno y externo cobra especial vigencia en el logro de la satisfacción de las partes interesadas, reiterando que las relaciones entre ellas, deben ser mutuamente beneficiosas, porque si unos ganan y otros pierden simplemente no hay negocio duradero; se debe desterrar para siempre frases como “lo toma o lo deja”, “esto es lo único que puedo ofrecerle”; porque como queda expuesto, los clientes de hoy están bien informados, preparados, tienen cultura de mercado y cada vez exigen más.

Las exigencias del servicio se las puede detectar y medir, por tanto son susceptibles de evaluación y control, bien cabe traer a colación la frase que está muy en boga últimamente: “Lo que no se puede medir, no se puede mejorar”; ante tales circunstancias, los esfuerzos de la organización serán encaminados a crear una metodología propia, sencilla y confiable para evaluar el servicio de acuerdo con las características propias de cada entidad. El asunto no es medir diez cosas a la vez, sino más bien presentar diez variables para medir un aspecto de la calidad en el servicio.

⁵ Rosander A. C. The Cluest for Quality in Services. Quality press 1989.

Las encuestas periódicas, mediante cuestionarios cortos pero que abarquen aspectos trascendentales, son herramientas que nos proporcionan valiosa información estadística como medida de la calidad en el servicio que permiten introducir modificaciones a los procesos, ponerlos en práctica y evaluarlos.

Finalmente se deberá mantener informado permanentemente al cliente interno y externo acerca de los cambios y acciones emprendidas para mejorar el servicio.

2.2.2.3. Indicadores de la Calidad

Las organizaciones deberán configurar sus propios indicadores de conformidad con la naturaleza de los procesos relativos a cada una de ellas; en el caso de las empresas de servicios, se pondrá énfasis en aquellos indicadores que midan la calidad del servicio ofrecido; mientras en una empresa comercial, la orientación será a medir cantidades de productos ofrecidos y vendidos que en cierta medida proporcionan al ejecutivo, información para tomar decisiones; podemos identificar claramente que existen indicadores cualitativos, cuantitativos, y de relación interpersonal o propios del servicio, estos indicadores juegan un papel importante en el proceso de evaluación (revisión, verificación, chequeo, conformidad); porque con la información que se obtenga, se realizarán los ajustes y correcciones tanto a los procesos como a los objetivos de la organización según las circunstancias.

Según las características del proceso, utilizaremos los indicadores en forma individual, ya sea para medir objetivamente la calidad o la cantidad de insumos empleados en producir el bien o servicio; el confort es un indicador de calidad por excelencia, pero cuando queremos saber si existe optimización de recursos recurriremos a un indicador financiero que guarda estrecha relación con las cantidades.

Cuando se trata de medir los objetivos organizacionales, los indicadores deberán contener necesariamente los tres atributos: cantidad, calidad y tiempo. A manera de ejemplo: "En el HG-1, para el año 2010, el tiempo de espera para los pacientes quirúrgicos, no excederá de una semana".

De una forma breve, se describen a continuación cada uno de los indicadores:

TIPO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
CUALITATIVOS	Están determinados por características que nos indican calidad.	Confort, temperatura, higiene, seguridad.
CUANTITATIVOS	Relativos a cantidad, números, porcentajes	Indicadores financieros, estadísticos, tiempo de entrega, tiempo de espera, número de consultas, retrasos, número de llamadas, visitas, exactitud en la facturación.
RELACIÓN INTERPERSONAL O PROPIOS DEL SERVICIO	Se refieren al sistema, al proceso y a los elementos que son complementarios.	Capacidad de respuesta, número de personas que intervienen en el proceso, sistema de reclamos.

2.3. Satisfacción del Cliente

2.3.1. Generalidades y Conceptos

“Un cliente satisfecho siempre regresa” dice la sabiduría popular y es lo que han recogido los tratadistas de la ciencia administrativa para establecer como norma que las organizaciones lo primero que deben hacer, es orientar todos sus esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales; está claro que, los clientes son cada vez más exigentes y conservarlos es ya un gran reto, mayor aún es el desafío de conseguir nuevos clientes porque eso implica que debemos arrancarlos de los competidores, quienes a su vez están empeñados exactamente en lo mismo, es decir en cuidar sus clientes y ampliar su mercado.

Una vez que tenemos claramente especificadas las necesidades y expectativas por parte de nuestros clientes, debemos a la vez transmitir de modo claro hacia ellos, la forma en que vamos a satisfacer esas necesidades, de tal suerte que se logra establecer un acuerdo cliente – proveedor que escrito o no, necesariamente la empresa deberá cumplir; la palabra clave es “claridad” para generar satisfacción al cliente además de obtener réditos para la organización, (relaciones mutuamente beneficiosas).

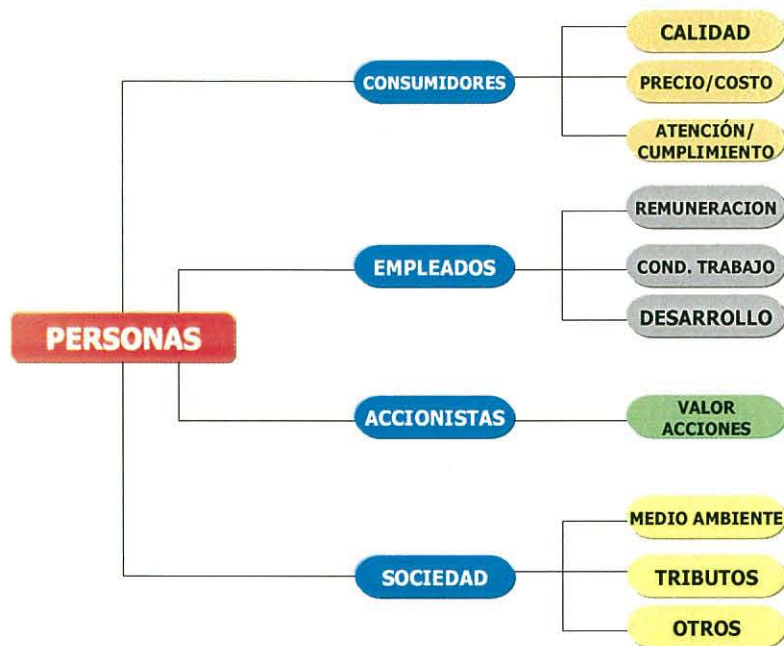
El pacto al que hacemos referencia se produce cuando las dos partes exponen con claridad lo que cada uno espera del otro; pero hay circunstancias en las cuales el cliente calla y la iniciativa necesariamente debe tomar la organización, de ahí que es importante el enfoque o la forma como mira la alta dirección un problema para poder solucionarlo; en una casa de salud cuyos pacientes esperan más de una hora para ser atendidos por ejemplo, se puede creer que basta con construir una amplia sala de espera, con sillas confortables y abundante material de lectura como libros, revistas, etc. cuando la solución debe apuntar a reducir de manera significativa el período de espera de los pacientes pues muchos de ellos tienen el tiempo justo para asistir a la consulta.

Fundamentalmente para lograr satisfacer a los clientes, el personal responsable de la atención debe ser muy competente en cuanto a su profesión a más de brindar una atención cálida, cordial y amable.

2.3.2. Como fidelizar clientes

El principio y el fin de todo negocio son los seres humanos, la cultura de la calidad por tanto, beneficia a las personas quienes constituyen las partes interesadas en toda organización; el siguiente gráfico demuestra a quien y como beneficia una cultura de calidad.⁶

⁶ Rojas Arias Patricio, Desarrollo Organizacional y Gerencial Un enfoque estratégico II edición, Pg: 59, Digidoc - Indugraf; Quito, 2004



Todas las personas relacionadas con la organización son consideradas como clientes, internos y/o externos según el papel que desempeñan en beneficio de ella; por tanto para fidelizar clientes, no solo debemos pensar en aquellos que juegan el rol de consumidores, sino fundamentalmente en los empleados e inversionistas puesto que los unos arriesgan su capital para generar bienes y servicios y los otros emplean su fuerza laboral para que esos bienes y servicios lleguen con la más alta calidad a los consumidores finales.

La base sobre la cual se sustentan las empresas, es sin lugar a dudas el Talento Humano, pero quienes pagan el sueldo a ese personal son los consumidores por tanto habrá de generarse fidelidad por parte de ellos.

David P. Norton y Robert S. Kaplan son los creadores del Cuadro de Mando Integral, que constituye una herramienta que sirve para medir el desempeño de las organizaciones a través de indicadores de gestión; el tablero de comando al que hacemos referencia, cuenta con cuatro perspectivas organizacionales operacionales, una de ellas es la de Mercadotecnia – Cliente, que se podría considerarla como medular, puesto que las dos perspectivas anteriores se constituyen como causas, mientras que la última es la consecuencia de haber gestionado efectivamente la perspectiva del cliente.

En el siguiente gráfico se puede apreciar como la perspectiva de aprendizaje es la base para el logro de las siguientes perspectivas y como estas a su vez garantizan el éxito empresarial.

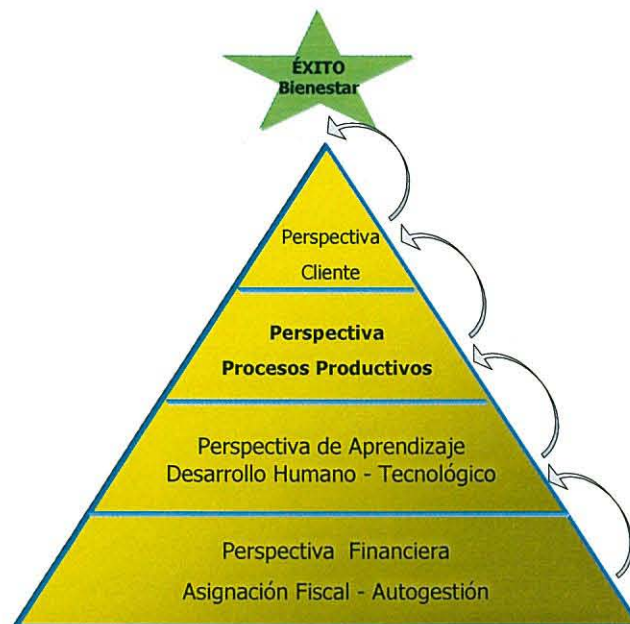


Un personal (staff y planta) entrenado, formado, preparado, motivado, dotado con equipos de última tecnología tendrá mayores competencias para llevar a cabo los procesos productivos con un alto nivel de eficiencia; si estos procesos están enfocados a satisfacer en cantidad, calidad y tiempo oportuno las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el resultado esperado es la fidelidad de los clientes y el posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores, de este modo se producirán grandes volúmenes de ventas, disminuyen los gastos, se genera riqueza y la organización se encamina hacia el éxito.

Esta herramienta, también se la puede aplicar en el Sector Público para todas las entidades y organismos que brindan servicios como el caso del HG-1; con la consideración de que en la cúspide se encuentra la perspectiva del cliente, ya que el fin primordial de los entes estatales, consiste en incrementar el bienestar de la colectividad en lugar de obtener un lucro o rentabilidad como es el fin de las organizaciones privadas.

De tal suerte que para los efectos del presente trabajo de investigación; en la base de la pirámide se ubica a la perspectiva financiera, es decir la Asignación Fiscal y los recursos de autogestión generados por el propio organismo, como instrumento indispensable para poder adquirir insumos, materiales, tecnología, captar el Talento Humano, motivarlo, entrenarlo y perfeccionarlo; con personal idóneo y tecnología adecuada se puede avanzar al siguiente nivel que es la parte medular de la organización, es decir, generar procesos productivos eficientes, que satisfagan a plenitud las necesidades y expectativas de los usuarios de esos servicios; alcanzando finalmente el éxito que se traduce en el bienestar colectivo de la localidad, ciudad, provincia o del país, de acuerdo con el alcance de las operaciones efectuadas por la entidad.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL SECTOR PÚBLICO



2.3.3. Derechos de los Clientes

El estado ecuatoriano, garantiza a sus ciudadanos el derecho a ser bien atendidos, a recibir productos y servicios de óptima calidad en retribución de un precio justo, para ello ha creado organismos como la Tribuna del consumidor y ha promulgado la Ley de defensa del consumidor.

Lo lamentable en nuestro medio es que no existe la cultura del reclamo, debido al desconocimiento por parte de la sociedad, o porque los trámites burocráticos son largos y tediosos además de la corrupción generalizada en los ambientes público y privado.

Más allá de si las leyes funcionan, se aplican, se cumplen o no; debemos considerar que todas las personas en algún momento corremos el riesgo de ser maltratados como clientes, engañados a favor de la empresa proveedora con productos que no satisfacen nuestras expectativas, pagar costos de mala calidad y una serie de situaciones desfavorables; entonces no es justo callarse y aguantar, debemos hacerle saber a nuestro proveedor que si elevan el grado de satisfacción del cliente, tendrán la oportunidad de progresar, en caso contrario serán presa fácil de la competencia.

Debemos generar conciencia ciudadana para evitar los riesgos señalados anteriormente, recomendando a nuestros amigos que compren o usen servicios en los que se muestre preocupación por la calidad, mejora continua y atención al cliente, de tal suerte que seremos nosotros mismos quienes castiguen y censuren a los negocios que no cumplen con lo pactado. En este sentido, no cabe ser agresivo, pelear o discutir constantemente, por el contrario, se recomienda procurar en todo momento ser asertivo es decir hablar claro, sencillo y directo expresando con claridad nuestras necesidades, deseos y expectativas.

2.4. Manual de Calidad con base en Normas ISO

2.4.1. Redacción del Manual y los Procedimientos

No existe un formato preestablecido que sirva de modelo para todas las organizaciones, puesto que cada una deberá elaborar su manual de acuerdo con el tamaño, y tipo de producto / servicio que produzcan; sin embargo, en un cuadro resumen, a continuación se presentan ciertos lineamientos de carácter general que pueden servir de guía al momento de redactar el manual y los procedimientos.⁷

⁷ Senlle Andrés, Martínez Eduardo, Martínez Nicolás, Calidad en los Servicios, Pgs: 37 - 41, Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, 2001

GUÍA	DESCRIPCIÓN
QUE HACER	Documentar las actividades que pudiesen tener influencia directa o indirecta en la calidad, de forma que el documento pueda resultar útil y entendible en la formación de nuevos empleados, pero limitando el número de detalles y no incluyendo lo que resulte obvio o sin importancia para el desarrollo de la actividad.
QUIEN ESCRIBE	Para conseguir el sentido de pertenencia de todos los empleados con el sistema de calidad, es importante buscar su participación de manera ordenada en distintos momentos, previa la capacitación y orientación necesaria.
COMO ELABORAR DOCUMENTOS	Cada responsable se encarga de la elaboración de un Borrador, el mismo que se somete a una fase de lanzamiento en la que se consulta a todos los involucrados, pudiendo sugerir modificaciones, luego se elabora el documento definitivo que es sometido a aprobación por parte de los responsables en cada nivel; una vez aprobado se distribuye a los involucrados; revisiones periódicas.
PAUTAS A SEGUIR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los procesos y procedimientos tienen una tendencia inherente al cambio. (Revisar los procedimientos regularmente). 2. Cuanto más complicado es un procedimiento, mayor es el cambio. (Escribir procedimientos simples que sean fáciles de actualizar). 3. Cuanto más viejo es un proceso más difícil es reconocerlo. (Tratar de reducir el factor cambio permitiendo flexibilidad).

2.4.2. Formato del Manual de Calidad

El manual de calidad es un documento que se podría considerar como público, pues se lo distribuye al personal de la misma, en casos necesarios a los clientes y a las empresas certificadoras; por tanto forma parte de la imagen que se percibe de la empresa. De conformidad con la norma ISO 9001:2000 (requisitos de un sistema de calidad), el manual de calidad se divide en cinco capítulos con la misma estructura de la norma; un resumen esquemático se presenta a continuación:

CAPITULO	CONTENIDO
<p>Capítulo 0 GENERAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la Organización • Alcance del Sistema de Calidad • Manual de Calidad
<p>Capítulo 1 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</p>	<p>Requisitos generales</p> <p>Requisitos de la documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades • Manual de calidad • Control de documentación • Control de los registros de la calidad
<p>Capítulo 2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION</p>	<p>Compromiso de la Dirección</p> <p>Enfoque al cliente</p> <p>Política de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la política • Declaración de la política de calidad. <p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de calidad • Planificación de la calidad <p>Responsabilidad, autoridad y comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y autoridad • Representante de la dirección • Comunicación interna <p>Revisión por la dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades • Información • Resultados de la revisión
<p>Capítulo 3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS</p>	<p>Suministro de recursos</p> <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades • Competencia, toma de conciencia y formación. <p>Infraestructura</p> <p>Ambiente de trabajo</p>

<p>Capítulo 4 REALIZACIÓN DEL SERVICIO</p>	<p>Planificación de la realización del servicio</p> <p>Procesos relacionados con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los requisitos relacionados con el servicio • Revisión de los requisitos relacionados con el servicio • Comunicación con los clientes <p>Diseño y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación del diseño y desarrollo • Elementos de entrada para el diseño y desarrollo • Resultados del diseño y desarrollo • Revisión del diseño y desarrollo • Verificación del diseño y desarrollo • Validación del diseño y desarrollo • Control de cambios de diseño y desarrollo <p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de compras • Información de las compras • Verificación de productos comprados <p>Operaciones de producción y de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de las operaciones de producción y de servicio • Validación de los procesos de las operaciones de producción y de servicio • Identificación y trazabilidad • Bienes del cliente • Preservación del producto <p>Control de equipos de medición y seguimiento.</p>
--	---

<p>Capítulo 5 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</p>	<p>Generalidades</p> <p>Medición y seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Auditoría interna • Medición y seguimiento de los procesos • Medición y seguimiento de los servicios <p>Control de las no conformidades</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua • Acciones correctivas • Acciones preventivas
---	---

En la portada se incluye:

- El nombre de la empresa
- El nombre del documento
- La normativa en la que se basa
- Número de copia y a que persona se entrega
- Edición
- Revisión y aprobación del documento y fechas en que se produjeron.

A continuación va el índice de los capítulos a tratar.

Las páginas del manual de calidad se presentan en un formato normalizado, que obligatoriamente deben incluir: logotipo de la empresa, paginación, identificación del capítulo y la edición del manual.

El formato al que hacemos referencia, se lo expone a continuación:

<p>LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>MANUAL DE CALIDAD</p>	<p>CAPÍTULO: 1 EDICIÓN: 0 Pág. 4 de 37</p>
	<p>Sistema de gestión de la calidad</p>	

2.5. Marco Legal

Si bien la elaboración de los manuales, el levantamiento de procesos y procedimientos se basan en normas internacionales, en el caso de nuestro país, es necesario también cumplir con lo que disponen las leyes vigentes, de allí que para la realización del presente trabajo, se tomará en cuenta el marco legal establecido para las entidades y organismos públicos; de manera particular las normas que guardan relación con la Administración financiera y la actividad central que desarrolla el Hospital General de las Fuerzas Armadas; de conformidad con el cuadro que se presenta a continuación:

CUERPO LEGAL	APLICACIÓN AL TRABAJO
Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.	De los cinco sistemas componentes de la LOAFYC, se considera únicamente al Sistema de Tesorería.
Ley de Seguridad Social de Fuerzas Armadas.	Aquellos artículos relacionados con la atención médica a los militares en servicio activo, pasivo, sus dependientes y derecho habientes.
Normas técnicas de Control Interno.	Exclusivamente las establecidas para Tesorería.
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.	En su totalidad.
Norma técnica de diseño de reglamentos de gestión por procesos.	En su totalidad.
Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.	Disposiciones de la SENRES, relativas al establecimiento de los perfiles por competencias del personal necesario para el proceso.

En el presente capítulo se desarrolló el marco teórico necesario para la elaboración del trabajo, incluye el marco legal aplicable para el efecto; sin embargo, es necesario también conocer la metodología empleada en su realización; la cual veremos en el Capítulo III.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo es una investigación aplicada, tendiente a diseñar un sistema de gestión por procesos para Tesorería del HG-1; los datos obtenidos, son producto de investigaciones bibliográficas y de campo.

3.1.2. Métodos

A lo largo del presente trabajo, se ha utilizado el método Inductivo Deductivo; la teoría se sustenta en una investigación bibliográfica; la parte práctica o de aplicación, tiene como soporte un trabajo de campo realizado en la Tesorería del HG-1.

Su alcance inicialmente fue de un estudio exploratorio para determinar si en la Tesorería del Hospital General de las FF. AA. se aplica o no un sistema de calidad; posteriormente el estudio alcanza el nivel descriptivo puesto que, al no existir el sistema de calidad, se ha diseñado el nuevo modelo que regirá a partir del segundo semestre del año 2008; con la implantación de éste; se aspira a obtener la certificación ISO. Finaliza con un estudio correlacional mediante el cual se comprobará la relación existente entre las variables Modelo de Gestión y Problemas Administrativo – Financieros de Tesorería en el HG-1.

3.1.3. Diseño

La comprobación de hipótesis corresponde a un diseño no experimental trans seccional ya que se efectuó en un momento determinado; éste diseño es de carácter descriptivo y correlacional en razón de que considera dos variables analizadas.

3.2. Hipótesis

Para el planteamiento de la hipótesis, se consideran como variables:

- La falta de un sistema de gestión que garantice una atención de calidad a los clientes internos y externos que utilizan el Servicio de Tesorería.
- El número de problemas mensuales que deben afrontar y solucionar los servidores públicos que laboran en Tesorería del HG-1

3.2.1. Hi:

LA INEXISTENCIA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD HA OCASIONADO EN PROMEDIO MÁS DE 3 PROBLEMAS ADMINISTRATIVO - FINANCIEROS MENSUALES EN LA TESORERIA DEL HG-1.

3.2.2. Ho:

LA INEXISTENCIA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD HA OCASIONADO EN PROMEDIO MENOS DE 3 PROBLEMAS ADMINISTRATIVO - FINANCIEROS MENSUALES EN LA TESORERIA DEL HG-1.

3.2.3. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

$$H_i: \bar{X} > 3$$

$$H_o: \bar{X} < 3$$

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	INDICADORES
Falta de Modelo de Gestión	Inexistencia de documentación del sistema, procesos, herramientas de calidad.	Eficiencia Efectividad Eficacia
VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	INDICADORES
Problemas al mes	Falencias, ineficiencias e inobservancias de las normas establecidas para la gestión de Tesorería.	No. de quejas de los clientes internos y externos. Conformidades y no conformidades de Auditoría.

3.3. Instrumentos

Para la recolección de información a nivel de fuentes primarias, se utilizó un cuestionario con ocho (8) preguntas cerradas y dos (2) preguntas abiertas (Anexo 2) que fue respondido por los funcionarios encargados de la gestión financiera al interior del Sistema de Tesorería; como fuentes secundarias de información se utilizaron textos sobre la Ciencia Administrativa tanto de autores nacionales y extranjeros que se los detalla en la bibliografía; además del texto de las normas ISO 9001:2000 se tuvo como fuente de información las leyes vigentes en la República del Ecuador y que son de aplicación en el ámbito financiero de las entidades y organismos del Estado.

3.4. Técnicas

Mediante la observación, e indagación, se realizó el estudio exploratorio para determinar si se aplica o no un sistema de calidad en Tesorería del HG-1.

La encuesta llevada a cabo mediante el cuestionario que consta en el Anexo 2, sirvió para evaluar el ambiente interno, incentivar el trabajo en equipo, socializar el alcance y fines del trabajo de investigación y para establecer las necesidades de formación, capacitación y entrenamiento del Talento Humano disponible.

3.5. Población y muestra

El nivel de la investigación necesitó información que se obtuvo dentro de la organización; para la realización de éste trabajo, se consideró el número total de servidores que brindan su contingente en la Tesorería del HG-1, por cuanto es un número reducido y accesible en su totalidad.

3.6. Tabulación de resultados

3.6.1. Codificación

Para codificar la información recogida en los cuestionarios, se utilizó el manual que se detalla a continuación:

VARIABLE	TIPO	No. DÍGITOS	NOMBRE ETIQUETA	ETIQUETA
Lugar de Trabajo	Alfa Numérica	1	Trabajo	1 = Recaudación 2 = Administración
Clasificación	Alfa Numérica	1	Clasificación	1 = Militar 2 = R. Activa 3 = Serv. Público
Tiempo / Servicio	Numérica	2	Antigüedad	Abierto hasta 50 años
Género	Alfa Numérica	1	Género	1 = Masculino 2 = Femenino
Calificación Sistema	Alfa Numérica	1	Sistema	1 = Excelente 2 = Muy Bueno 3 = Bueno 4 = Regular
Acuerdo con cambios	Alfa Numérica	1	Está de acuerdo	1 = Sí 2 = No
Conocimiento en Procesos	Alfa Numérica	1	Calificación	0 = Nulo 1 a 2 = Básico 3 = Intermedio 4 = Avanzado 5 = Experto
Problemas	Alfa Numérica	1	Posibles Causas	1 = Capacitación 2 = Coordinación 3 = Sistema
Problemas frecuentes	Alfabética	2	Problemas frecuentes	Pregunta abierta
Documentos escritos	Alfa Numérica	1	Entregados	1 = Sí 2 = No
Procesos, tareas procedimientos	Alfa Numérica	1	Mejora rendimiento	1 = Sí 2 = No
Requerimiento clientes internos y externos	Alfa Numérica	1	Conoce	1 = Sí 2 = No
Participación desarrollo procesos	Alfa Numérica	1	Dispuesto	1 = Sí 2 = No
Capacitación	Alfabética	2	Necesidades	Pregunta abierta

3.6.2. Interpretación de los resultados

Para facilitar la tarea de interpretación de los resultados; en el cuadro siguiente se determinan las preguntas formuladas, las correspondientes opciones de respuesta, así como las frecuencias y porcentajes establecidos luego de la tabulación y procesamiento de la información.

**HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
DIRECCIÓN FINANCIERA DPTO. TESORERÍA**

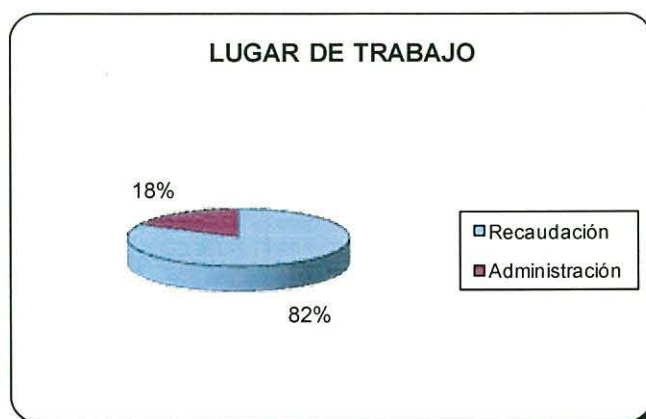
RESULTADOS DE ENCUESTA

Población: 17 Funcionarios

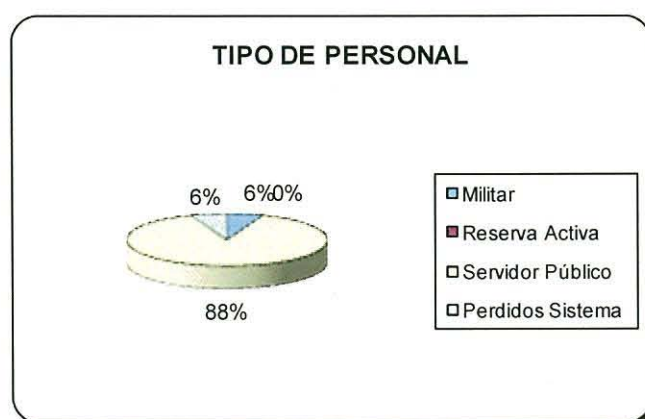
PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	%
Lugar de Trabajo	Recaudación	14	82,35
	Administración	3	17,65
	TOTAL:	17	100
Clasificación	Militar	1	5,88
	Reserva Activa	0	0,00
	Servidor Público	15	88,24
	Perdidos Sistema	1	5,88
	TOTAL:	17	100
Tiempo de Servicio	Hasta 10 años	11	64,71
	Entre 10 y 20 años	1	5,88
	Más de 20 años	4	23,53
	Perdidos Sistema	1	5,88
	TOTAL:	17	100
Género	Masculino	3	17,65
	Femenino	13	76,47
	Perdidos Sistema	1	5,88
	TOTAL:	17	100
Cómo califica el sistema de Tesorería vigente	Excelente	0	0,00
	Muy Bueno	4	23,53
	Bueno	7	41,18
	Regular	6	35,29
	TOTAL:	17	100
Está de acuerdo con emprender cambios	Sí	17	100,00
	No	0	0,00
	TOTAL:	17	100
Conocimiento sobre el tema de procesos	Nulo	0	0,00
	Básico	0	0,00
	Intermedio	7	41,18
	Avanzado	9	52,94
	Experto	1	5,88
	TOTAL:	17	100
A que atribuye los problemas diarios	Falta Capacitación	4	16,67
	Falta Coordinación	14	58,33
	Sistema actual	6	25,00
	Otros	0	0,00
	TOTAL:	24	100
Le han sido entregados por escrito Procesos, Procedimientos y Tareas	Sí	2	11,76
	No	13	76,47
	Perdidos Sistema	2	11,76
	TOTAL:	17	100
Si contare con los documentos anteriores, su rendimiento se vería beneficiado	Sí	14	82,35
	No	1	5,88
	Perdidos Sistema	2	11,76
	TOTAL:	17	100
Conoce los requerimientos de los clientes	Sí	9	52,94
	No	7	41,18
	Perdidos Sistema	1	5,88
	TOTAL:	17	100
Participación activa en el desarrollo de procesos	Sí	15	88,24
	No	0	0,00
	Perdidos Sistema	2	11,76
	TOTAL:	17	100

INFORMACIÓN GENERAL

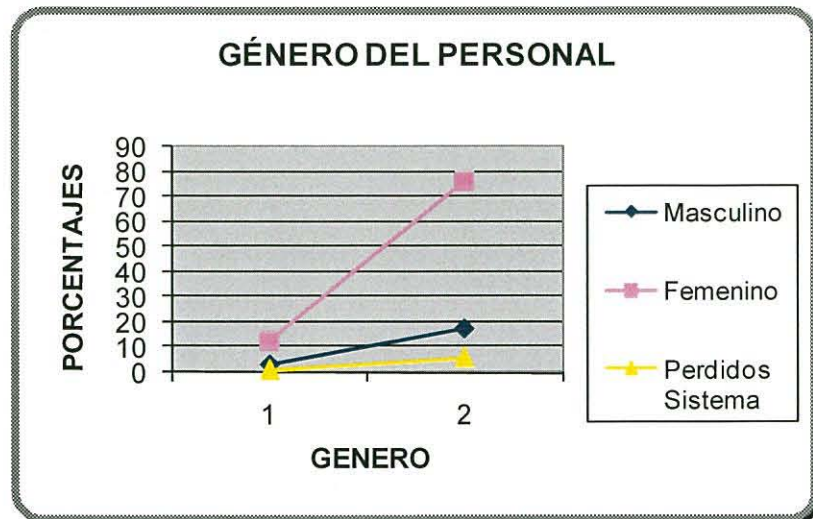
Se aplicó la encuesta a los 17 funcionarios que laboran en Tesorería, determinándose que 14 personas desempeñan su labor en el proceso de Recaudación, mientras que las 3 restantes lo hacen en Administración.



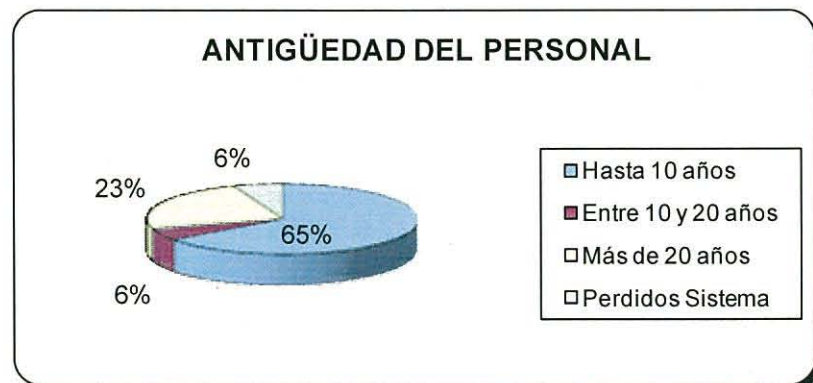
Sólo un militar brinda su contingente en el área sujeta a estudio, mientras que 15 son Servidores Públicos amparados por la LOSSCA; uno de los encuestados no respondió.



En cuanto a género, la participación de la mujer es mayoritaria, pues existen 13 damas y 3 varones, igual que la anterior pregunta, uno de los encuestados no respondió.

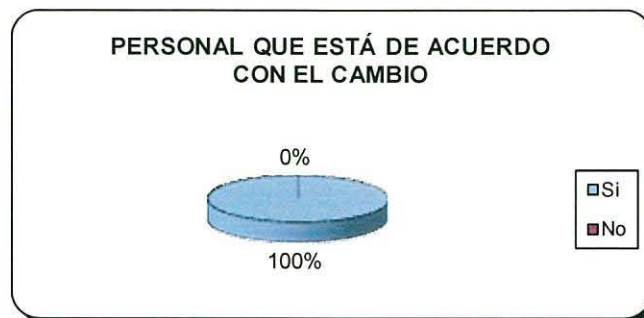


En relación al tiempo de servicio, cabe mencionar, que un porcentaje representativo de funcionarios tiene menos de 10 años de servicio, sólo uno está en la escala de 10 a 20 años y 4 superan los 20 años de servicio en la entidad; así mismo, uno de los encuestados no respondió a la pregunta.



PREGUNTAS CERRADAS

Un total del 76% de los encuestados, considera que el sistema vigente es entre Regular y Bueno, muy pocos lo consideran Muy Bueno; pero todos absolutamente están de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería.



Un aspecto positivo es que todos así mismo poseen conocimientos sobre el tema de procesos en niveles intermedio y avanzado, lo que facilita la tarea de levantamiento de los procesos y de socialización.



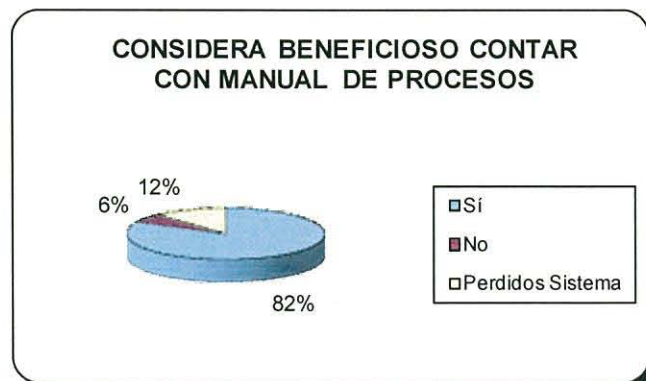
En la pregunta No. 4 relativa a los problemas que se presentan en el desarrollo de las actividades, varios de los encuestados escogieron más de una alternativa, por lo que al momento de procesar los datos aparecen 24 respuestas; sin embargo, el 83% de la población considera que los problemas diarios son atribuibles a la falta de coordinación y al sistema en sí, lo que guarda congruencia con la consideración de que el sistema es entre Regular y Bueno, el 17% restante cree que es debido a la falta de capacitación y se justifica porque existe personal nuevo en el área.



En relación a que si han recibido por escrito Procesos, Procedimientos y Tareas, 13 de los 17 encuestados manifiesta que no ha recibido; esta situación obedece a que no existe oficialmente un Sistema de Calidad implantado ni un manual de procesos vigente para Tesorería.



Tan solo una persona considera que su rendimiento no se verá beneficiado en el caso de contar con el referido manual, el 82% restante, creen que sí existirá el beneficio y la consiguiente mejora en la calidad del servicio.



Del total de servidores, 9 conocen por su experiencia los requerimientos de los clientes internos y externos, los demás no tienen un conocimiento concreto al respecto.



Finalmente casi todos están de acuerdo en participar activamente en el desarrollo de los procesos, existen 2 personas que no responden a la pregunta relativa al tema, lo cual hace suponer que eventualmente, podría existir cierta resistencia al cambio.



PREGUNTAS ABIERTAS

Del análisis efectuado a las respuestas relacionadas con los problemas que resultan más frecuentes en el desempeño del personal, se pudo observar que en su mayoría los inconvenientes surgen por la falta de coordinación al interior de la unidad, lo que obliga a que los servidores recurran frecuentemente al Supervisor para que éste solucione los problemas que por propia iniciativa no los pueden solventar, cada funcionario hace lo que está a su alcance, por cuanto no existen procedimientos claros que estén definidos por escrito.

En el caso del personal de Recaudación; los de más experiencia transmiten su conocimiento a los que recién ingresan a laborar en la entidad.

En el área de Administración y Control igualmente se presentan problemas por falta de coordinación con los demás entes involucrados en el proceso como son: Contabilidad, Presupuesto, Crédito y Cobranzas.

A continuación se describen algunos de los problemas que devienen de la inexistencia de un Manual de Procesos.

- Vouchers de tarjetas de crédito no son cobrados oportunamente.
- Inadecuada distribución del trabajo.
- Dilaciones al momento de realizar devoluciones justificadas a los pacientes.
- No se informa adecuadamente a los funcionarios cuando hay algún cambio en los procesos como fue el caso del pago directo a través del Banco General Rumiñahui.
- Proveedores que cobran fuera del plazo establecido en los contratos debido a la inexistencia de un Plan de Caja que prevea el cumplimiento oportuno de las obligaciones del HG-1
- Inconformidad con la rotación y distribución de cajeros.

En lo concerniente a la logística, las ineficiencias giran alrededor de temas relacionados con:

- Falta atención oportuna en la provisión de moneda fraccionaria a Cajeros.
- Instalaciones, Mobiliario y Equipos obsoletos.
- En determinados servicios, los espacios son reducidos y poco funcionales para la atención al público.
- Falta de soporte oportuno por parte de Informática cuando se producen fallas en el sistema.

3.6.3. Comprobación de la hipótesis

Hi: LA INEXISTENCIA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD HA OCASIONADO EN PROMEDIO MÁS DE 3 PROBLEMAS ADMINISTRATIVO - FINANCIEROS MENSUALES EN LA TESORERÍA DEL HG-1.

Uno de los indicadores pertenecientes a la variable dependiente "Problemas al mes", constituyen las conformidades y no conformidades de auditoría reveladas en el informe respectivo; una de las conclusiones del informe de auditoría de gestión, señala que "Al no implementarse el modelo de gestión por procesos, no se ha identificado ni definido la cadena de valor para los procesos primarios y de soporte del HG-1 y al no existir el compromiso de autoridades, directivos, funcionarios y empleados, no se aplicó el Plan Estratégico aprobado y por ende, no se ha conseguido ni iniciado la modernización del Hospital."

Los resultados de la encuesta aplicada para el presente estudio, confirman la hipótesis de que se producen en promedio, más de tres problemas Administrativo – Financieros mensuales en Tesorería del HG-1 que provienen de la inexistencia de un sistema de gestión de la calidad.

Dichos problemas han sido descritos anteriormente y afectan a la eficiencia en las actividades concernientes a Tesorería.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

4.1.1. Particulares

- Al no existir el sistema de gestión de calidad para el proceso de apoyo financiero en general y para Tesorería en particular, no se facilita la implementación de la cadena de valor donde se identifiquen las actividades primarias y de soporte.
- La gestión de Tesorería se sustenta únicamente en la experiencia y conocimientos del personal responsable que labora durante algunos años dentro de la organización; es decir que su principal característica es la informalidad.
- Para mejorar la administración en general, es necesario que Tesorería cuente con un Sistema de gestión, en el que consten claramente definidas todas las actividades y las relaciones de coordinación con los demás subprocesos.

4.1.2. Generales

- El HG-1 mantiene un estilo de gestión tradicional y centralizada donde prevalece la dependencia jerárquica, que no permite su modernización.
- El sistema actual rompe con todos los postulados de la administración moderna que exige la implantación y funcionamiento de un modelo de gestión por procesos.

4.2. Recomendaciones

4.2.1. Particulares

- Diseñar e implantar el sistema de gestión por procesos para Tesorería del HG-1; proporcionando herramientas de calidad, procesos sencillos y fáciles de ejecutar, para alcanzar un elevado grado de participación por parte de los involucrados; además, que permita obtener mejores estándares de eficiencia en sus operaciones y disminuir significativamente la informalidad que impera actualmente.

4.2.2. Generales

- El HG-1 realizará estudios y concebirá un plan de modernización coherente y realizable que se apruebe y entre inmediatamente en ejecución.
- Dentro de ese plan estará definida la aplicación de un sistema de gestión basado en procesos, la correspondiente cadena de valor institucional, las políticas y lineamientos de carácter general, además de sustentarse en lo que disponen las Normas Internacionales de Calidad.

CAPÍTULO V

PROYECTO SISTEMA DE TESORERÍA

CAPITULO V

PROYECTO

El objetivo central del presente trabajo de investigación es diseñar e implementar el sistema de gestión por procesos de Tesorería del HG-1, a fin de promover un trabajo de calidad en la prestación de servicios a los clientes internos, externos y partes interesadas de la Institución.

Con el Sistema que se detalla en el Apéndice 1 del presente documento, se inicia una nueva etapa dentro del quehacer global de la organización y de manera particular sobre el proceso Financiero, pues cuenta con una guía práctica para el desarrollo de las actividades y procedimientos relacionados con el control de los fondos a cargo del Hospital General de las Fuerzas Armadas a diferencia de los ejercicios económicos anteriores al 2008, en que no contaba formalmente con un sistema de calidad.

Como proceso de Apoyo dentro de la organización, administrando con eficiencia, efectividad y economía los medios más sensibles, contribuirá al cumplimiento de la misión y fortalecerá los procesos gobernantes de la misma.

Se han evidenciado las debilidades y no conformidades prevalecientes en los respectivos informes de auditoría de gestión practicados a la institución durante los últimos cinco años; es también una práctica común la presentación de quejas por parte de los usuarios en relación con la atención de sus necesidades y expectativas; lo que impulsa la decisión de las autoridades del HG-1, de implantar un sistema de gestión por procesos para brindar servicios de calidad, mejorar la imagen institucional, generar fidelidad por parte de sus clientes y finalmente proporcionar bienestar a la colectividad, dentro de la cual, ocupan un lugar preponderante los militares en servicio activo y pasivo.

El personal militar que goza de buena salud, está en condiciones de emplearse cuando la Patria lo necesite, y el HG-1 es el centro médico de más alto nivel de las Fuerzas Armadas, por tanto está en la obligación de brindar un servicio de calidad en todas las áreas tanto técnicas como administrativas; pues no es adecuado que sea bien atendido en la parte médica y existan errores de carácter administrativo – financiero que deriven en un perjuicio al paciente o al Hospital.

Una vez que se han expuesto los motivos que justifican la realización del presente trabajo, se han revisado los principales aspectos de orden conceptual o teórico que contribuyen a su ejecución; luego de la correspondiente evaluación en el sitio mediante la aplicación de la encuesta y el trabajo en equipo con personal involucrado en la gestión de Tesorería; me es grato presentar a continuación la "Versión Cero" del Sistema de Tesorería del HG-1 basado en la Norma ISO 9001:2000. Documento en el cual se han observado las innovaciones más recientes en temas de carácter legal y normativo por parte de los entes rectores del Sistema en el ámbito del sector público ecuatoriano, a saber: el Ministerio de Economía y Finanzas, SENRES y Contraloría General del Estado.

Con la implantación del Sistema de Tesorería, en el mediano plazo se avizora una gestión efectiva, que contribuye a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios con los más altos estándares de calidad y un proceso de mejora continua que garantiza su sostenibilidad en el futuro. Se espera que las observaciones por parte de los organismos de control disminuyan paulatina y significativamente hasta lograr informes limpios.

Consciente de que todo documento es susceptible de perfeccionarse, se deja abierta la posibilidad de que en el futuro, los directivos, funcionarios y estamentos del Hospital General de las Fuerzas Armadas, puedan hacer uso de sus facultades para evaluar el contenido de éste trabajo y su aplicación, para mejorarlo y convertirlo en herramienta útil que le permita a nuestra organización adentrarse cada vez más en el sendero de la Calidad.

En el apéndice 1 consta la "Versión Cero" para el Sistema de Tesorería basado en ISO 9001 : 2000

ANEXOS

Anexo 1: Formato Cero.

Anexo 2: Formulario de encuestas.

Anexo 3: Documentos necesarios para el cumplimiento de las actividades y tareas.

Apéndice 1: Sistema de Tesorería

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACCION PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. Se toma para prevenir que algo suceda.

ACCION CORRECTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. Se toma para prevenir que vuelva a producirse.

ACTIVIDAD: Es la suma de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Por lo general se desarrolla en un Departamento o función.

ÁGIL: Aquella organización en condiciones de imitar, igualar y superar a la competencia comercial, industrial, tecnológica, económica y cultural.

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

CLIENTE: Organización o persona que recibe un producto. El cliente puede ser interno o externo a la organización.

COMPETENCIA: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

CONFORMIDAD: Cumplimiento de un requisito.

CONTROL DE

CALIDAD: Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

EFFECTIVIDAD: Se comprende el resultado o el producto logrado, una vez optimizados los recursos. Suma de eficacia + eficiencia

EFICACIA: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Es la satisfacción plena del resultado o producto esperado por un cliente no implica adecuado uso de recursos.

EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Administración adecuada y el buen uso de los recursos empleados en satisfacer al cliente (humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo).

ESPECIFICACIÓN: Documento que establece requisitos. Una especificación puede estar relacionada a actividades.

FLEXIBLE: Organización que puede ajustarse rápidamente a las cambiantes condiciones impuestas por las sociedades y el mercado.

GESTIÓN: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Actividades coordinadas para establecer la política y los objetivos; y, para la consecución de dichos objetivos.

GESTIÓN DE LA

CALIDAD: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

INDICADOR: Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. En el desarrollo de proyectos bajo la metodología del Marco Lógico, deben poseer atributos de Cantidad, Calidad y Tiempo; estos atributos son precisamente los que aseguran la medición objetiva de los procesos.

INFORMACIÓN: Datos que poseen significado.

INFRAESTRUCTURA: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

INNOVADORA: Organización capaz de ser productiva, competitiva y rentable, a través de costos, precios, atención y calidad en la oferta de bienes y servicios.

MEJORA CONTINUA: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

ORGANIZACIÓN: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. Dicha disposición es generalmente ordenada. Una organización puede ser pública o privada.

OBJETIVO DE LA

CALIDAD: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad. Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de la calidad.

PARTE INTERESADA: Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización. (stakeholders)

POLÍTICA DE LA

CALIDAD: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

PROCEDIMIENTO: Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. Puede estar documentado o no. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto, y el campo de aplicación de una actividad; que es lo que debe hacerse y quien lo hará; cuando, como y donde se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como se ejecutará su control y registro.

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir: Personal, Finanzas, Instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

PROCESO CLAVE: Procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

PRODUCTO: Se define como: "Resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas" (ISO 9000:2000) Al producto se lo puede entender también como servicio.

PROVEEDOR: Organización o persona que proporciona un producto. Un proveedor puede ser interno o externo a la organización.

PROYECTO: Serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos radica en que los proyectos son únicos y específicos, es decir no son repetitivos.

REQUISITO: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

SATISFACCIÓN

DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

SISTEMA: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. Conjunto de elementos que operan interrelacionados. Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada como por ejemplo: gestión de la calidad, gestión del medio ambiente o gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional. (ISO 9000:2001).

SISTEMA DE

GESTIÓN: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Método de trabajo mediante el cual se asegura la conformidad de ciertas actividades con unos requisitos predeterminados.

SISTEMA DE GESTIÓN DE

LA CALIDAD: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

SUBPROCESO: Parte bien definida en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

TRAZABILIDAD: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración. Al considerar un producto, la trazabilidad puede estar relacionada con: el origen de los materiales y las partes; la historia del procesamiento; la distribución y localización del producto después de su entrega.

BIBLIOGRAFÍA

- Batten, Joe, Cultura de Calidad Total, Granica
- Harrington, H. James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw Hill
- Kennet, J. Albert, Manual de Administración estratégica, Mc Graw Hill
- Norton y Kaplan, Cuadro de mando integral, Norma
- Porter, Michael, Ser competitivos, Deusto
- Rojas, Patricio, Desarrollo organizacional y gerencial, un enfoque estratégico // edición, Dine.
- Senlle, Andrés y Martínez, Eduardo, Calidad en los servicios, Gestión 2000
- Urigüen, Mónica, Procesos de evaluación para la institución ecuatoriana: una perspectiva comparativa, Conesup
- Walton, Mary, El método Deming, Norma

INTERNET:

<http://web.jet.es/amozarrain/index.html>

NORMAS:

- Norma Técnica Ecuatoriana INEN - ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de Calidad, Requisitos, Quito.
- Norma Técnica Ecuatoriana INEN – ISO 9000:2000, Sistema de Gestión de Calidad, Conceptos y Vocabulario, Quito.
- Norma Técnica Ecuatoriana INEN – ISO 9004:2000, Diseño e implementación, Quito.
- Norma Técnica Ecuatoriana INEN – ISO 1911, Auditorías de Calidad, Quito.
- Normas Técnicas de Tesorería
- Normas Técnicas de Presupuesto

LEYES:

- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Responsabilidad y Transparencia Fiscal
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley de Presupuestos del Sector Público
- Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas

APÉNDICE No. 1

SISTEMA DE TESORERÍA

HOSPITAL GENERAL DE LAS FUERZAS ARMADAS No. 1

SISTEMA DE TESORERÍA BASADO EN ISO 9001:2000


“VERSIÓN CERO”

Marzo, 2008

Mayo. Torres A. Omar E.

INDICE

1. BASE LEGAL	1
2. PRESENTACION	1
3. ANTECEDENTES	1
4. ALCANCE	2
5. OBJETIVOS	2
6. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL SISTEMA	2
7. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	4
8. CADENA DE VALOR	8
9. CARACTERIZACIÓN PROCESO PROGRAMACIÓN DE CAJA	11
10. SUBPROCESO: PLAN DE CAJA	
11. FLUJOGRAMA PLAN DE CAJA	
12. CARACTERIZACIÓN PROCESO RECAUDACIONES DE AUTO GESTIÓN	
13. SUBPROCESO: RECAUDACIONES DE AUTO GESTIÓN	
14. FLUJOGRAMA RECAUDACIONES DE AUTO GESTIÓN	
15. CARACTERIZACIÓN PROCESO RECAUDACIONES DE OTRAS FUENTES	
16. SUBPROCESO: RECAUDACIONES DE OTRAS FUENTES	
17. FLUJOGRAMA PROCESO RECAUDACIONES DE OTRAS FUENTES	
18. CARACTERIZACIÓN PROCESO CRÉDITO Y COBRANZAS	
19. SUBPROCESO: CRÉDITO Y COBRANZAS	
20. FLUJOGRAMA SUBPROCESO CRÉDITO Y COBRANZAS	
21. CARACTERIZACIÓN PAGOS CON AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA	
22. SUBPROCESO: PAGOS CON AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA	
23. FLUJOGRAMA SUBPROCESO PAGOS CON AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA	
24. CARACTERIZACIÓN PAGOS SIN AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA	
25. SUBPROCESO: PAGOS SIN AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA	
26. FLUJOGRAMA PROCESO PAGOS SIN AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA	
27. CARACTERIZACIÓN PROCESO CONTROL DE GARANTÍAS	
28. SUBPROCESO: CONTROL DE GARANTÍAS	
29. FLUJOGRAMA SUBPROCESO CONTROL DE GARANTÍAS	
30. MANUAL DE MEJORA CONTINUA	
31. ESTRUCTURA FUNCIONAL	

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual - Sistema de Tesorería		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 1 De: 11
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

1. BASE LEGAL

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley de Seguridad Social de Fuerzas Armadas
- Orgánico Funcional del HG-1
- Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría
- Norma técnica de diseño de reglamentos de gestión por procesos
- Políticas y Procedimientos del HG-1
- Normas ISO 9000:2001; 9001:2001 y 9004:2001

2. PRESENTACIÓN

En materia de gestión, nuestro país, no debe permanecer en la situación que se ha mantenido hasta ahora, de mantenerse el statu quo, corre grave peligro su desarrollo. El estado ecuatoriano, a través de sus diversas dependencias y organismos ha iniciado varios procesos modernizadores que le permitirán adentrarse en el mundo globalizado vigente; el Hospital General de las FF.AA. como parte del estado, está sumándose a dicha modernización; puesto que en la actualidad las necesidades y expectativas de servicios se han incrementado considerablemente en ésta Casa de Salud.


En el afán de administrar efectivamente los recursos financieros de la Entidad, se ha visto la necesidad de establecer y definir con claridad, el flujo de procesos, diseñar las herramientas necesarias y establecer los parámetros de control; como mecanismo que sirva de base para un eficiente proceso de mejora continua. Esta visión de lo que constituye la gestión de Recaudación y Desembolsos de efectivo, constituye el motivo central del presente trabajo, es decir el diseño de un sistema de calidad a implantarse en Tesorería.

Incluye: la cadena de valor, diagramas de flujo con la documentación correspondiente, la estructura organizacional y funcional sugerida; además de, los perfiles por competencias para el personal que participa en el proceso.

3. ANTECEDENTES

Para la realización del presente trabajo, se han considerado documentos elaborados previamente y que se detallan a continuación:

- ◆ Cadena de Valor Institucional resultante del estudio denominado P2MC
- ◆ Manual de Procesos resultante del Estudio denominado P2MC
- ◆ Planificación Estratégica 2004 – 2010 HG-1
- ◆ Plan de Acciones del HG-1
- ◆ Art. 92, de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado - LOCGE.
- ◆ Recomendaciones que constan en el Informe de Auditoría de Gestión al HG-1 al 31 de marzo 2006 y que guardan relación con el actual modelo de gestión que afecta al buen servicio y encarece las prestaciones de salud.
- ◆ Informe de auditoría del Ministerio de Defensa Nacional del 01 de agosto de 1999 – 31 diciembre del 2001. Recomendación número 14, Instructivo 16. Manuales de Procedimientos (procesos).

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual - Sistema de Tesorería		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 2 De: 11
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

4. ALCANCE

En el presente trabajo se describe el Sistema de Gestión por Procesos de Tesorería, que se aplicará a los procesos, procedimientos y actividades; que tienen que ver con todos los aspectos que afectan a la calidad de servicio dentro de la Tesorería, desde el momento del requerimiento del servicio hasta la entrega y recepción del mismo por el cliente-usuario.

Se deja constancia de que no forman parte del presente documento los requisitos señalados en el numeral 7 de la Norma ISO 9001:2000 relacionado con la "Realización del Producto"; ya que tales requisitos están determinados para otros procesos del HG-1.

El modelo que se desarrolla a continuación, corresponde exclusivamente al Proceso de Tesorería dentro del macro proceso Financiero; es decir no se consideran los Procesos de Contabilidad y Presupuesto.

En el diseño preliminar, se definen todas las actividades necesarias para lograr una gestión adecuada del dinero que ingresa al HG-1; así como su adecuado registro, seguimiento y control interno; a más de facilitar el proceso de control externo a cargo de los organismos correspondientes de conformidad con la normativa vigente.

5. OBJETIVOS:


- ◆ Prevenir la existencia de no conformidades en todas las etapas del proceso, mediante el establecimiento de actividades claras, sencillas, y medibles con indicadores adecuados al proceso; que permitan lograr un manejo eficaz del dinero que ingresa al HG-1.
- ◆ Proporcionar a la entidad, un documento que contribuya a elevar los estándares de calidad aplicables a lo largo de la cadena de valor establecida para su funcionamiento.
- ◆ Implantar normas y criterios técnicos, a través del diseño y formulación de procesos y subprocesos, que faciliten la gestión de Recaudación y Desembolso de valores; a fin de contribuir con un alto grado de eficiencia al cumplimiento de la misión fundamental del HG-1.
- ◆ Normar y estandarizar las actividades de Tesorería, en concordancia con las Normas Técnicas y demás aspectos contemplados en la ley, con el propósito de promover un control interno efectivo y facilitar el control posterior.

6. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DEL PROCESO

La gestión que le corresponde desarrollar a la Tesorería, se encuentra alineada con la estrategia de Calidad iniciada por el HG-1; además, constituye un soporte importante para el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Financiera y por ende del propio Hospital General de las FF. AA.

6.1. VISION

Al año 2010, ser la Unidad que cumpliendo con las normas establecidas, brinda un servicio de calidad a los usuarios, administra con eficiencia, efectividad y economía los valores que ingresen al HG-1; y, se constituye en un proveedor de información oportuna, confiable y precisa acerca de su quehacer; con apoyo de tecnología, personal calificado y comprometido con la entidad.

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual - Sistema de Tesorería		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 3 De: 11
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

6.2. MISION


Recaudar, custodiar y registrar recursos destinados para el financiamiento de las actividades que cumple el HG-1; y, gestionar desembolsos debidamente justificados de conformidad con la ley, garantizando el continuo funcionamiento financiero de la organización.

6.3. OBJETIVOS

- ◆ Dinamizar las actividades relacionadas con la Recaudación y Desembolso de valores, mediante la implementación de procesos sencillos pero eficientes; a fin de, lograr elevados estándares de calidad en la gestión global de Tesorería.
- ◆ Conocer con exactitud y precisión, todos los recursos disponibles a través de mantener un registro confiable y eficaz, que le permita elaborar un Plan de Caja adecuado a las circunstancias y necesidades del HG-1.
- ◆ Garantizar el pago completo de las obligaciones para con los clientes y proveedores de bienes y servicios que han cumplido sus compromisos contraídos con el HG-1; que se encuentren al día en sus obligaciones tributarias; mediante el ejercicio del control previo al pago, con el propósito de evitar observaciones por parte de los organismos de control.

6.4. POLITICAS

- ◆ Tanto las recaudaciones, como los pagos, deberán contar con la documentación de respaldo suficiente y pertinente; bajo ninguna circunstancia se legalizarán ingresos o desembolsos que no estén contemplados en el presupuesto institucional y/o que no cumplan con los requisitos establecidos en la ley y normas conexas.
- ◆ El control interno en todas sus fases, se aplicará en forma permanente y obligatoria ya sea en ingresos como en egresos de valores.
- ◆ Los arqueos de Caja serán planificados por el responsable del proceso y su ejecución será de manera sorpresiva y aleatoria por lo menos seis veces durante el ejercicio económico.
- ◆ Para impulsar el mejoramiento continuo, se realizarán evaluaciones semestrales al proceso de Tesorería durante los primeros dos años de su vigencia; posteriormente la evaluación será anual.
- ◆ Los cambios que, fruto de los resultados de la evaluación, fueren menester implantar, se comunicarán a todo el personal involucrado en el proceso y a las partes interesadas.
- ◆ Todos los cargos pertenecientes al proceso de Tesorería serán cubiertos por personal calificado, que cumpla con el perfil y las competencias requeridas; es obligación institucional, lograr que los funcionarios involucrados reúnan los requisitos mencionados.

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual - Sistema de Tesorería		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 4 De: 11
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

7. RESPONSABILIDAD, ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN:


7.1. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

POLÍTICAS DE CALIDAD

- ◆ Los procesos, subprocesos y actividades que se cumplan en Tesorería, serán encaminados hacia la satisfacción plena y oportuna de las necesidades y expectativas de los usuarios, sean éstos: Autoridades, Funcionarios, Pacientes, Proveedores y Público en General, teniendo en cuenta que al brindar un servicio de calidad, nuestra organización se vuelve más competitiva.
- ◆ Sugerir, impulsar, diseñar e implementar procesos de mejora continua, previa evaluación objetiva de las actividades desarrolladas durante el período de gestión.
- ◆ Es necesaria la participación activa, espontánea y proactiva del personal involucrado mediante el trabajo en equipo; para alcanzar mejores relaciones con clientes y proveedores.
- ◆ Las actividades inherentes a Tesorería, deben basarse en un Sistema de Gestión de la Calidad y aplicarse de acuerdo con la cadena de valor, estructura y flujo de procesos sugeridos en los documentos que forman parte del sistema.
- ◆ El sistema de Tesorería se sustentará en Normas Internacionales de Calidad vigentes, así como en las disposiciones legales que rigen en el estado ecuatoriano.
- ◆ La comunicación será fluida con los demás procesos y subprocesos que forman parte del Sistema Financiero del Hospital General de las FF.AA.

RESPONSABILIDADES

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
F3	TESORERÍA: Se encarga de la administración global del proceso en todas sus instancias.	Tesorero General
F3.1	PROGRAMACIÓN DE CAJA: En coordinación con presupuesto, Planifica los ingresos y gastos mensuales.	Tesorero General
F3.1.1	PLAN DE CAJA: Documento guía para la ejecución.	Asistente de Tesorería
F3.2	RECAUDACIONES: Cobros a los usuarios del HG-1 por diversos conceptos.	Supervisor de Cajeros, Cajeros y Aux. Tesorería
F3.2.1	DE AUTOGESTIÓN: Son los ingresos provenientes de la gestión esencial del HG-1 (servicios de salud)	Supervisor de Cajeros y Cajeros.
F3.2.2	DE OTRAS FUENTES: Aquellos que se generan por razones distintas a los servicios de salud.	Asistente de Tesorería
F3.2.3	CREDITO Y COBRANZAS: Gestión de cobro a instituciones y pacientes por créditos concedidos.	Analista de Crédito y Cobranzas.
F3.3	PAGOS: Desembolsos para cubrir obligaciones	Tesorero General – Pagador

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual - Sistema de Tesorería		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 5 De: 11
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

F3.3.1	CON AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA: Erogaciones con cargo al presupuesto institucional.	Tesorero General – Pagador
F3.3.2	SIN AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA: Pagos a diversos usuarios sin cargo al presupuesto.	Tesorero General – Pagador
F3.4	GARANTÍAS: Aavales presentados por los contratistas de la institución.	Tesorero General - Pagador
F3.4.1	CONTROL DE GARANTÍAS: Control, custodia y registro de garantías	Asistente de Tesorería

RECURSOS

El cumplimiento de la misión asignada a Tesorería, demanda el uso de instalaciones funcionales, presupuesto suficiente para cubrir todos sus requerimientos, equipos informáticos con capacidad de respuesta adecuada a las necesidades de los usuarios, software ágil y fácil de operar, además de personal idóneo que cumpla con los perfiles establecidos para cada uno de los cargos y que demuestre un elevado compromiso con la organización.

REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCIÓN

El responsable del macro proceso financiero, es el Director Financiero del HG-1; quien dicta las políticas para el desarrollo de los procesos que se encuentran bajo su control.

REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

El presente documento será revisado por la Dirección Financiera, en coordinación con Gestión Empresarial y con los responsables de los distintos procesos, previo a la aprobación por parte del Señor Director General del HG-1.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD


Dadas las características de su gestión, Tesorería establece un flujo adecuado de responsabilidades y funciones para mantener una gestión de la calidad eficaz, permitiendo consolidar a lo largo de toda la estructura, un proceso de mejora continua que constituye el factor clave para todas las actividades dentro de la organización.

Su aplicación envuelve a los funcionarios y servidores que prestan sus servicios en Tesorería, así como también a todos los subprocesos inmersos en la misma.

Las responsabilidades aplicables a todo el personal, se encuentran detalladas en los anexos correspondientes a los perfiles y competencias.

IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD DE LOS SERVICIOS

Tesorería del HG-1, aplica el procedimiento de Identificación y Trazabilidad, para identificar los servicios con los medios adecuados desde la recepción de las necesidades y requerimientos de los usuarios, hasta el momento de la prestación del servicio.

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual - Sistema de Tesorería		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 6 De: 11
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

CONTROL DE SERVICIOS NO CONFORME

En la fase de implantación y en el período de un año posterior a ella, se realizarán evaluaciones por parte del equipo de Gestión Empresarial, tendientes a establecer las no conformidades y replantear las actividades y procesos que sean necesarios para alcanzar el más alto índice de eficiencia.

Posteriormente será la unidad de Auditoría Interna quien realice el control y en caso de que dicha unidad no pudiese intervenir, previa autorización de la alta dirección, se procederá a contratar una auditoría externa la que evaluará y controlará la implementación de las medidas preventivas y correctivas; además facilitará el proceso tendiente a la obtención de la certificación de calidad.

ACCIONES PREVENTIVAS

El Director Financiero en coordinación con el responsable del proceso, emana las políticas, directrices y acciones tendientes a eliminar las causas que eventualmente pueden provocar la existencia de no conformidades es decir que mantienen actualizado el manual siempre que se producen cambios en la normativa vigente.

ACCIONES CORRECTIVAS

En cuanto se reciben los resultados parciales de las auditorías de gestión, el responsable del proceso inicia las acciones tendientes a eliminar las causas de las no conformidades, y el cumplimiento inmediato a las recomendaciones formuladas por el equipo de auditoría en observancia a lo dispuesto en el Art. 92 de la LOCGE.

AUDITORIAS INTERNAS DE LA CALIDAD


El grupo de Gestión Empresarial en coordinación con Auditoría Interna, realiza periódicamente evaluaciones al proceso de Tesorería, en los casos que no existe la posibilidad de realizar la evaluación; previo informe correspondiente de la UAI; y, la autorización por parte del Señor Director General, se procede a contratar los servicios de auditoría externa.

7.2. ESTRUCTURA

El responsable del proceso es el Tesorero General; el proceso está compuesto por los subprocesos que se detallan a continuación:

SUBPROCESO F3.1	PROGRAMACIÓN DE CAJA
SUBPROCESO F3.2	RECAUDACIONES
SUBPROCESO F3.2.1	DE AUTOGESTIÓN
SUBPROCESO F3.2.2	DE OTRAS FUENTES
SUBPROCESO F3.2.3	CRÉDITO Y COBRANZAS
SUBPROCESO F3.3	PAGOS
SUBPROCESO F3.3.1	CON AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA
SUBPROCESO F3.3.2	DESEMBOLSOS SIN AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA
SUBPROCESO F3.4	GARANTÍAS
SUBPROCESO F3.4.1	CONTROL DE GARANTÍAS

Para garantizar el éxito del proceso, es de fundamental importancia que la implantación del mismo cuente con el soporte permanente del Departamento de Sistemas.

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual - Sistema de Tesorería		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 7 De: 11
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

7.3. COMUNICACIÓN INTERNA

El trabajo que se presenta a continuación, incluye los mecanismos para una comunicación interna eficaz entre los diferentes subprocesos y actividades de Tesorería, tomando en cuenta los canales de distribución de la información y las autorizaciones para el acceso a la misma.

Tanto en el software de aplicación interna del Hospital, como en el Sistema e.Sigef, se determinan los perfiles de usuarios, observando las capacidades, autorizaciones y limitaciones que cada uno de los funcionarios posee para el funcionamiento adecuado de los sistemas.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 8 De: 11

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

8. CADENA DE VALOR

8.1. Cadena de Valor Institucional

F. FINANCIERO

G. GESTIÓN DE RECURSOS

H. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

I. GESTIÓN DE CALIDAD

J. SISTEMAS Y COMUNICACIÓN

A.
DOCENCIA
E
INVESTIGACIÓN

B.
COMERCIAL

C.
ADMISIÓN

D.
HOSPITALIZACIÓN

E.
EGRESO



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 9 De: 11

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

8.2. Cadena de Valor - Financiero





Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

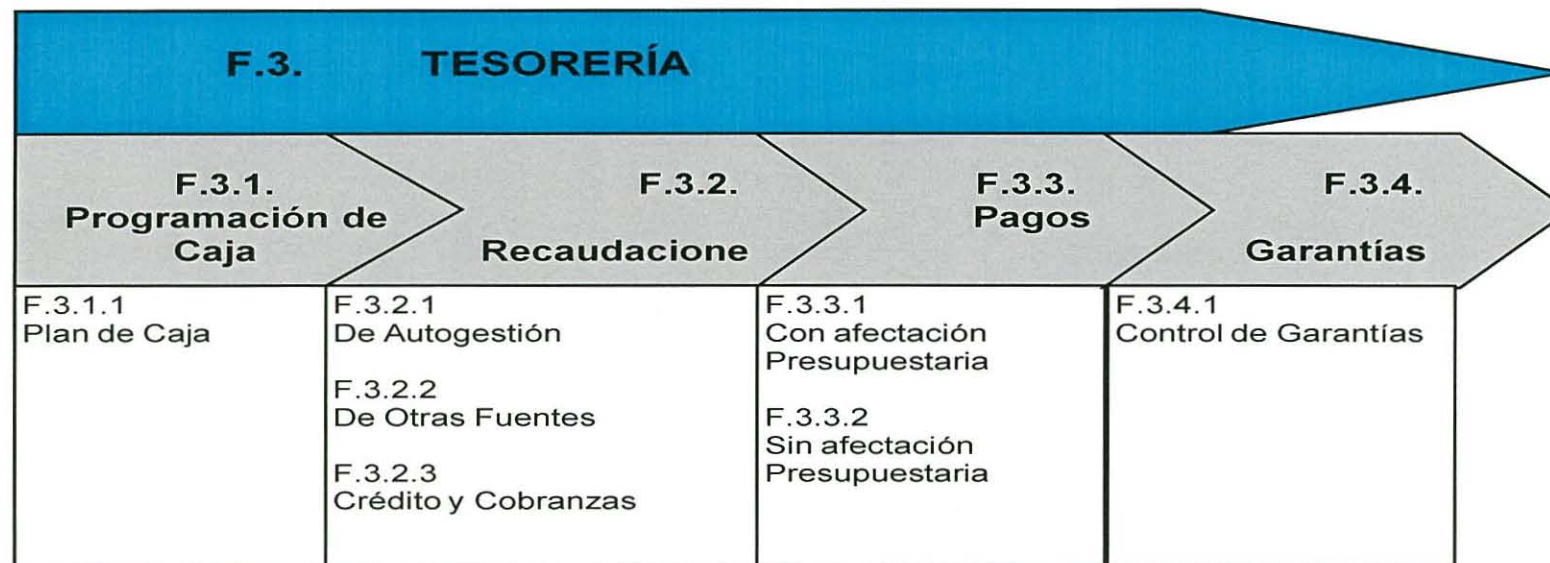
Página: 10 De: 11

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

8.3. Cadena de Valor Tesorería





Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1
Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 11 De: 11

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

9. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO PLAN DE CAJA (F3.1.1)

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

MACROPROCESO: *FINANCIERO* (F)
 PROCESO: *TESORERIA* (F3)
 SUBPROCESO: *PROGRAMACIÓN DE CAJA* (F3.1)
Plan de Caja (F3.1.1)

PROVEEDORES		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
* Director Financiero * Presupuesto * Informática	* Ministerio de Economía y Finanzas	* Disposiciones de Autoridades * Presupuesto aprobado	* Elaborar y presentar el Plan de Caja Cuatrimestral, tomando como referencia el presupuesto aprobado verificando fuentes de ingreso, PIA, PCC y PMD.	* Plan de Caja elaborado	* Director General * Director Financiero * Tesorero General	



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Plan de Caja

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

CONTENIDO:

OBJETIVO Y ALCANCE

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

POLITICAS Y DISPOSICIONES

DEFINICIONES

FORMULARIOS

IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

INDICADORES

FLUJOGRAMA

Elaborado: Omar Torres A.	Revisado: Gestión Empresarial	Aprobado: Director General
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Plan de Caja

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 2 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

10. SUBPROCESO PLAN DE CAJA (Código: F3.1.1)

10.1. OBJETIVO Y ALCANCE

Proporcionar una guía para normar las actividades necesarias para formular el Plan de Caja cuatrimestral del HG-1 e ingresar la información en el e.Sigef previo a iniciar la ejecución presupuestaria y el control; con el propósito de contribuir al manejo ordenado de los medios financieros pertenecientes a la institución.

Abarca los ingresos proyectados para el período de cuatro meses, así como los requerimientos de todas las dependencias del HG-1 en orden de prioridad; a nivel de Fuente de financiamiento y partida presupuestaria.

10.2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

AUTORIDAD	El Director Financiero del HG-1 es el responsable de hacer cumplir el proceso.
RESPONSABLE	El Tesorero General del HG-1 es el administrador del proceso.
CORRESPONSABLE	Analista de presupuesto; tiene participación activa como proveedor de información.
EJECUTOR	El plan de caja será elaborado por el Asistente de Tesorería.

10.3. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

ENTRADAS:	Para activar el proceso, se requiere contar con el presupuesto institucional aprobado por el Ministerio de Finanzas y la disposición interna por parte del Director Financiero.
MANDATOS:	<ul style="list-style-type: none">➤ Ley de Presupuestos del Sector Público.➤ Ley Orgánica de Responsabilidad Económica y Transparencia Fiscal.➤ Normativa del e.Sigef.➤ LOAFYC➤ Normas Técnicas de Tesorería.
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none">◆ Personal idóneo◆ Software de aplicación para generar Planes de Caja u Hoja electrónica◆ Computadores◆ Internet◆ Herramienta informática "e.Sigef"
SALIDAS:	El producto resultante del proceso es el Plan de caja elaborado.
CONTROLES:	Para evidenciar la existencia del Plan de Caja cuatrimestral, se utilizará la técnica de verificación ocular en el sitio.
MEDIDORES:	Planes de Caja aprobados y ejecutados durante el ejercicio económico.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Plan de Caja

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 3 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

10.4. POLITICAS Y DISPOSICIONES

- El Plan de Caja debe ser preparado y presentado en forma oportuna, hasta cinco días laborables antes de la finalización del cuatrimestre, para su aprobación.
- Debe contemplar las referencias legales y normativas aplicadas en su elaboración.
- Su elaboración se sustentará en información estadística y en proyecciones basadas en hechos objetivos.
- Requiere de coordinación con Presupuesto y Contabilidad.

10.5. DEFINICIONES

- **Programación indicativa anual (PIA).** Documento en el que se refleja el estimado de ingresos y gastos en los que incurrirá la organización durante el ejercicio económico a nivel de partida presupuestaria; constituye una guía para la ejecución financiera institucional, de modo que los requerimientos financieros que se generan de la ejecución de los presupuestos se armonicen a las disponibilidades de fondos establecidos en la programación de caja.
- **Programación cuatrimestral de compromisos (PCC).** Instrumento mediante el cual la institución guiará la generación de sus compromisos con afectación al presupuesto vigente. Los montos fijados en la PCC constituirán el techo máximo para la generación de compromisos presupuestarios en el horizonte cuatrimestral.
- **Programación mensual de Devengado (PMD).** Constituye el techo máximo de la cuota que considerará la Subsecretaría de Tesorería para la aprobación de las solicitudes de pago que emitan las unidades ejecutoras.

10.6. FORMULARIOS

- Para la ejecución del proceso, se utilizarán los formatos y formularios establecidos por el SAFI y la herramienta e.Sigef.
- Se utilizará el formato sugerido en el presente manual para elaborar el Plan de Caja.

10.7. IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

- El Plan de Caja es el resultado del proceso F3.1.1 su archivo será secuencial y en orden cronológico, se denomina "Plan Cuatrimestral de Caja del HG-1" y se almacenará en las instalaciones de la Tesorería de la entidad, a cargo del Asistente de Tesorería.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Plan de Caja

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 4 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Analista de Presupuesto	Entrega Presupuesto Aprobado, PIA, PCC y PMD	Facilita documentos en medio magnético e impreso.
2	Tesorero General	Revisa documentación	Comprueba en la página web del MEF y en el e.Sigef la información.
3	Tesorero General	Revisa estadísticas de ingresos	Proyecta comportamiento de los ingresos por fuente de financiamiento.
4	Tesorero General	Planifica ingresos	Establece los ingresos mensuales a nivel de Fuente de financiamiento, en unidades monetarias.
5	Tesorero General	Verifica ingresos	Compara los ingresos del presupuesto aprobado con los planificados, para que exista conformidad.
6	Tesorero General	Comunica a Presupuesto	En el caso de que existan no conformidades, se comunica y solicita rectificaciones.
7	Tesorero General	Recibe rectificaciones	Recibe rectificaciones del Analista de Presupuesto y arregla las no conformidades.
8	Tesorero General	Revisa PMD	Compara con gastos de períodos anteriores
9	Tesorero General	Planifica desembolsos	Establece necesidades de gasto con rubros y fechas tentativas a nivel de partida presupuestaria.
10	Asistente Tesorería	Ingresa datos al sistema	Ingresa datos de ingresos y egresos planificados.
11	Asistente Tesorería	Genera Plan de Caja	Imprime Plan de Caja y lo entrega para revisión.
12	Tesorero General	Revisa documento	Legaliza Plan de Caja y entrega a la Dirección Financiera para aprobación, hasta cinco días laborables anteriores a la finalización del cuatrimestre.
13	Director Financiero	Aprueba el Plan de Caja	Aprueba el Plan de Caja y dispone su cumplimiento.

10.8. INDICADORES

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CALCULO	META	RESPONSABLE	REPORTA A:
Planes de Caja Aprobados al año.	Verificación física mediante conteo.	3	Director Financiero	Director General



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Plan de Caja

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 5 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

10.9. MEJORA CONTINUA

INDICADOR DEL PROCESO	RESULTADOS	CONDICIÓN	RECOMENDACIÓN
Planes de Caja aprobados al año	Al menos 3 planes aprobados	Conforme 	Mantener la política e impulsar la elaboración de planes de caja mensuales.
	Menos de 3 planes aprobados	Alerta 	Establecer medidas preventivas tendientes a alcanzar la meta mínima de 3 planes aprobados al año.
	No existen planes de caja	No conforme 	Tomar acciones correctivas para contar con planes de caja cuatrimestrales.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De: 2

N° Versión: 0

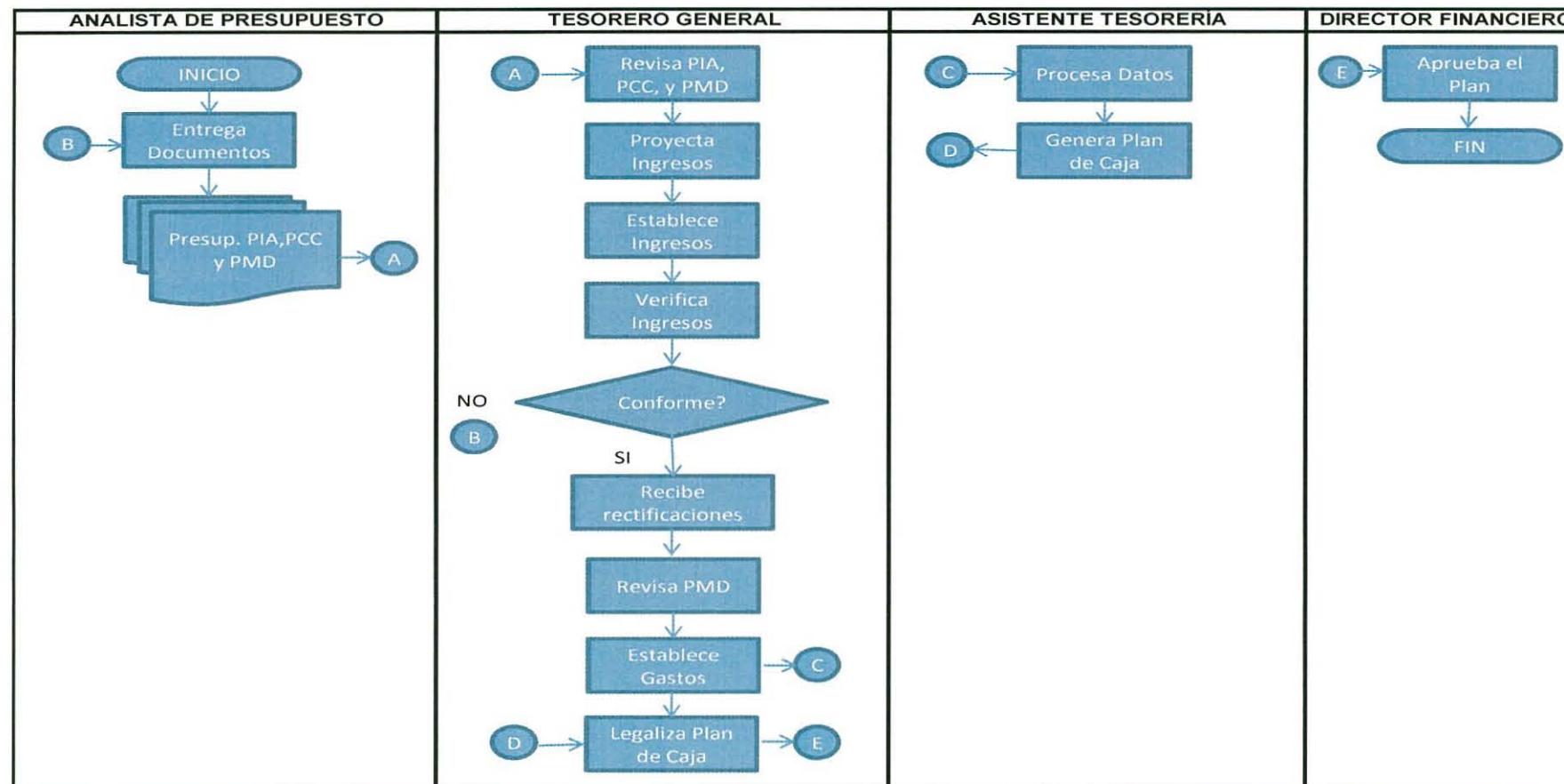
Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

11. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO PLAN DE CAJA (F3.1.1)

SUBPROCESO:
CÓDIGO:

PLAN DE CAJA
F3.1.1





Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Pagina: 2 De: 2

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

12. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO RECAUDACIONES DE AUTOGESTIÓN (F3.2.1)

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

MACROPROCESO: *FINANCIERO* (F)
PROCESO: *TESORERIA* (F3)
SUBPROCESO: *RECAUDACIONES* (F3.2)
 De Autogestión (F3.2.1)

PROVEEDORES		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
* Gestión de Cajas	* Pacientes	* Solicitud de Servicios	* Captar, custodiar, depositar y registrar en el e.Sigef, todos los fondos provenientes del giro normal del negocio que le compete al HG-1	* Valores registrados en Auxiliar CCU * Facturas * Cuentas por cobrar	* Informática * Proceso F3.2.3	* Pacientes * Ministerio de Finanzas * Banco G.R



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Recaudaciones Autogestión

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

CONTENIDO:

OBJETIVO Y ALCANCE

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

POLITICAS Y DISPOSICIONES

DEFINICIONES

FORMULARIOS

IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

INDICADORES

FLUJOGRAMA

Elaborado: Omar Torres A.	Revisado: Gestión Empresarial	Aprobado: Director General
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Recaudaciones Autogestión

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 2 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

13. SUBPROCESO RECAUDACIONES DE AUTOGESTIÓN (Código: F3.2.1)

13.1. OBJETIVO Y ALCANCE

Identificar y describir las actividades concernientes a la captación, custodia, depósito y registro de los ingresos provenientes del cumplimiento de la misión fundamental de la Institución, que permitan financiar los desembolsos necesarios para el normal funcionamiento de la misma, mediante el fiel cumplimiento de la normativa vigente, a fin de lograr un manejo efectivo y transparente de los fondos de autogestión.

Abarca los ingresos efectivos que se recaudan diariamente, provenientes de la prestación de servicios de salud por parte del HG-1.

13.2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

AUTORIDAD	El Director Financiero del HG-1 es el responsable de hacer cumplir el proceso.
RESPONSABLE	El Tesorero General del HG-1 es el administrador del proceso.
CORRESPONSABLE	Es corresponsable en el proceso Crédito y Cobranzas conjuntamente con el Asistente de Tesorería quien se encarga del control y verificación de los reportes.
EJECUTOR	El Supervisor es quien tiene a cargo la responsabilidad sobre la ejecución del proceso, conjuntamente con el personal de Cajeros.

13.3. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

ENTRADAS:	El requerimiento de atención por parte del paciente, activa el proceso de recaudaciones de autogestión, sin embargo al estar definida la gestión de Cajas en Admisión, Hospitalización y Egreso. Se establece como punto de partida el Cierre de Cajas.-
MANDATOS:	<ul style="list-style-type: none">➤ Normas Técnicas de Control Interno➤ Ley de Presupuestos del Sector Público.➤ Ley Orgánica de Responsabilidad Económica y Transparencia Fiscal.➤ Normativa del e.Sigef.➤ LOAFYC➤ Normas Técnicas de Tesorería. Acuerdo 447 del Ministerio de Finanzas y sus reformas.
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none">◆ Personal idóneo◆ Software de aplicación para control de recaudaciones.◆ Computadores◆ Internet◆ Herramienta informática "e.Sigef"◆ Instalaciones cómodas, seguras y funcionales para el personal de Cajeros



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Recaudaciones Autogestión

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 3 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

SALIDAS:	El producto final del proceso, constituyen los valores depositados y registrados en la CCU.
CONTROLES:	Con el propósito de garantizar la calidad del proceso, se consideran como puntos de control el número de facturas emitidas y el total de efectivo depositado en la Cuenta rotativa de ingresos y su posterior registro en la CCU.
MEDIDORES:	Se establecen como medidores del proceso, el porcentaje de facturas anuladas y el porcentaje de recaudación efectiva al mes.

13.4. POLITICAS Y DISPOSICIONES

- Los depósitos en la cuenta rotativa de ingresos, se los realizará dentro de las dos primeras horas laborables del siguiente día hábil al de la recaudación.
- Las recaudaciones serán depositadas en su totalidad, de acuerdo con el Reporte de Recaudación.
- Requiere de verificación en forma semanal, las acreditaciones en el Auxiliar de la CCU en el Banco Central del Ecuador.
- Requiere de interacción con el Subproceso Gestión de Cajas.
- A más del efectivo, se recibirán únicamente cheques certificados.
- Requerir aprobación de las respectivas entidades financieras cuando el pago por parte del usuario se hace con tarjeta de crédito.

13.5. DEFINICIONES

- **Auxiliar de la CCU.** Cuenta asignada a la entidad por parte del Banco Central del Ecuador, en la cual constan los valores depositados por cualquier concepto, es decir, sea que provengan o no de autogestión. Contra esa cuenta no se pueden librar cheques, pero sí existirán débitos dispuestos de manera legal por el ente rector del SAFI.
- **Cuenta Corriente Única (CCU).** Es la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional, en la cual se registran los fondos pertenecientes al Estado ecuatoriano, cuyo administrador es el Ministerio de Finanzas de conformidad con la Constitución y las Leyes vigentes.
- **SAFI.** Sistema de administración financiera del Sector Público, cuyo ente rector es el Ministerio de Finanzas.
- **Ingresos de Autogestión.** Comprenden los ingresos por venta de bienes y/o servicios realizados por entidades públicas cuyo giro comercial o industrial es de carácter principal o habitual.

13.6. FORMULARIOS

- Reportes de cierre de Caja.
- Reporte consolidado de efectivo, cheques y tarjetas de crédito.
- Comprobante de ingreso a Caja
- Factura

13.7. IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

- Con el código F3.2.1 se ha identificado al proceso "Recaudaciones de autogestión"; su tipo de archivo es documentario y se archivará en Tesorería bajo el cuidado del Asistente de Tesorería.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Recaudaciones Autogestión

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 4 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Supervisor de Cajeros	Entrega reporte diario de recaudación.	Cumplido el proceso de cierre de Caja, procede a elaborar el reporte diario de recaudación, legaliza y entrega a Tesorería conjuntamente con el dinero, cheques certificados y vouchers de tarjetas de crédito.
2	Asistente de Tesorería	Revisa el reporte y verifica suma recibida.	Revisión del reporte, conteo del dinero, sumatoria de cheques, comparación con el reporte y elabora comprobante de ingreso.
3	Tesorero General	Depósito de valores.	Procede a legalizar comprobante de ingreso, papeleta de depósito y deposita en la cuenta rotativa de ingresos.
4	Asistente de Tesorería	Registra depósito en el Sistema	Con el comprobante de ingreso y la papeleta del banco, registra el depósito en el sistema y comunica a Contabilidad.
5	Asistente de Tesorería	Verifica depósitos en Auxiliar CCU.	Utilizando el e.Sigef, verifica que se encuentren registrados en el auxiliar de la CCU perteneciente a la entidad.
6	Asistente de Tesorería	Obtiene Estados de Cuenta.	Gestiona la obtención de los estados de cuenta en el Banco Central del Ecuador, verifica y entrega a Contabilidad para el procedimiento de Conciliación y registro contable respectivo.
7	Asistente de Tesorería	Archivo de documentación.	Archiva en orden cronológico la documentación referente a ingresos de autogestión.

13.8. INDICADORES

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CALCULO	META	RESPONSABLE	REPORTA A:
Facturas Anuladas en el día.	$\frac{\text{Número de Facturas Anuladas}}{\text{Número Total de Facturas emitidas}}$	0%	Supervisor de Cajas	Tesorero General
Recaudación Mensual.	$\frac{\text{Recaudación efectiva}}{\text{Valor programado de recaudación}}$	100%	Tesorero General	Director Financiero



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Recaudaciones Autogestión

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:






Página: 5 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

13.9. MEJORA CONTINUA

INDICADOR DEL PROCESO	RESULTADOS	CONDICIÓN	RECOMENDACIÓN
Facturas Anuladas en el día	Entre 0 al 1%	Conforme 	Ejercer supervisión constante para llegar a la meta del 0%
	Entre 1 al 3%	Alerta 	Aplicar medidas preventivas que permitan obtener un porcentaje menor al 3%
	Mayor al 3%	No conforme 	Identificar las causas y tomar acciones correctivas para eliminar la recurrencia en la anulación de facturas.
Recaudación Mensual.	Entre 95% al 105%	Conforme 	Mantener la política de programación, mejorar procedimientos para acercarse lo más posible a la meta del 100%.
	Entre 70% al 120%	Alerta 	Aplicar medidas preventivas tendientes a mejorar la programación de ingresos por autogestión, para alcanzar una condición favorable.
	Menor al 70% y/o mayor al 120%	No conforme 	Fundamentar la planificación de los ingresos en hechos concretos y documentación Identificar las causas y tomar acciones correctivas para lograr un mayor grado de eficacia en la recaudación.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De: 2

Nº Versión: 0

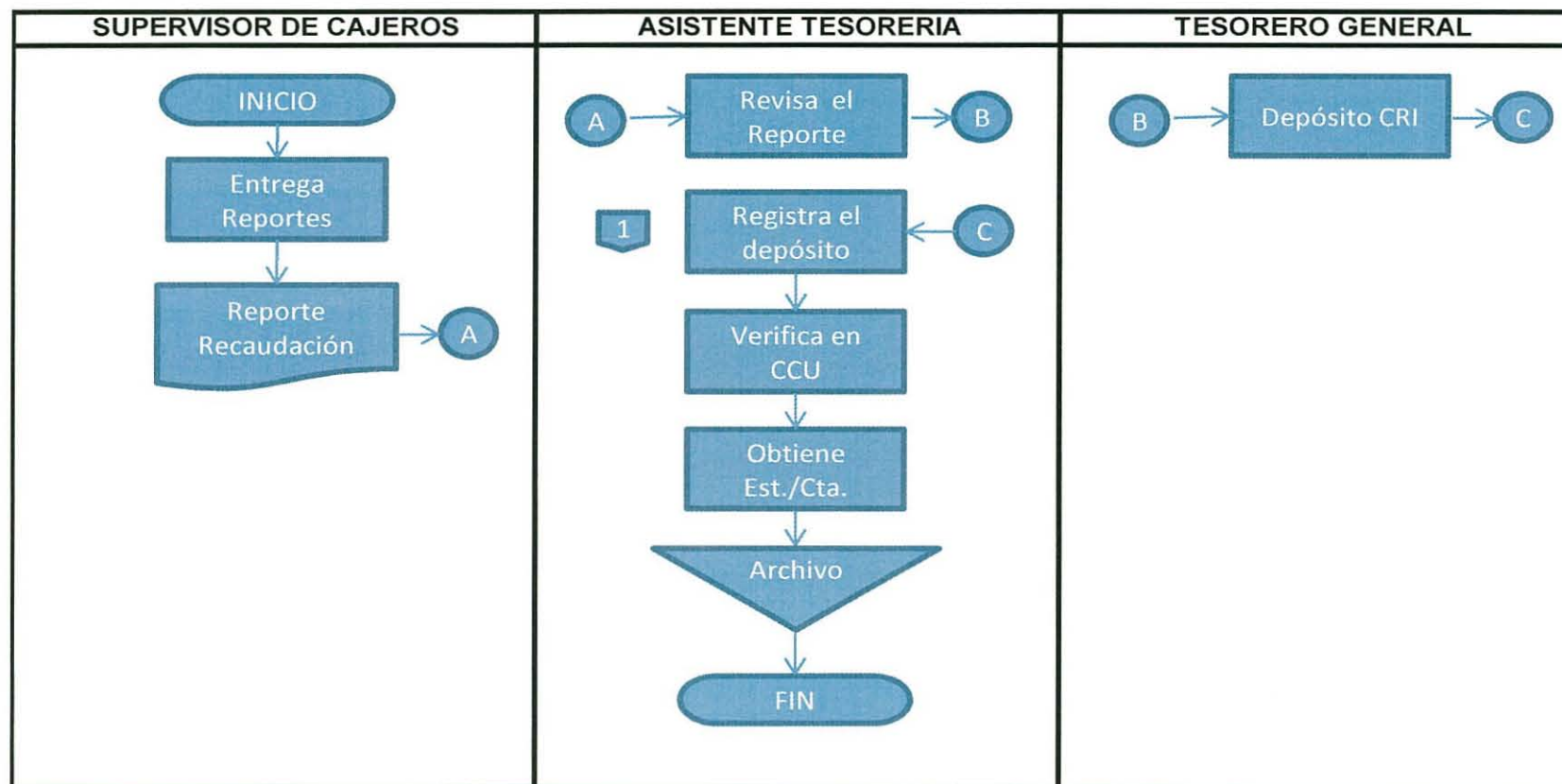
Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

14. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO RECAUDACIONES DE AUTOGESTIÓN (Código: F3.2.1)

SUBPROCESO:
CÓDIGO:

RECAUDACIONES DE AUTOGESTIÓN
F3.2.1





Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 2 De: 2

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

15. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO RECAUDACIONES DE OTRAS FUENTES (Código F.3.2.2)

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

MACROPROCESO:	FINANCIERO	(F)
PROCESO:	TESORERIA	(F3)
SUBPROCESO:	RECAUDACIONES	(F3.2)
	<i>De Otras Fuentes</i>	(F3.2.2)

PROVEEDORES		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
* Servicios del HG-1	* Empresas relacionadas	* Informe * Oficio	* Recaudar, custodiar, depositar y registrar en el e.Sigef, todos los fondos provenientes de otras fuentes distintas al giro habitual del HG-1	* Valores registrados en Auxiliar CCU * Facturas * Cuentas por cobrar	* Informática * Contabilidad * Presupuesto	* Banco G.R * Ministerio de Finanzas



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Recaudaciones Otras Fuentes

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 1 de 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

CONTENIDO:

OBJETIVO Y ALCANCE

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

POLITICAS Y DISPOSICIONES

DEFINICIONES

FORMULARIOS

IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

INDICADORES

FLUJOGRAMA

Elaborado: Omar Torres A.	Revisado: Gestión Empresarial	Aprobado: Director General
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Recaudaciones Otras Fuentes

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 2 de 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

16. SUBPROCESO RECAUDACIONES DE OTRAS FUENTES (Código: F3.2.2)

16.1. OBJETIVO Y ALCANCE

Identificar y describir las actividades concernientes a la percepción, custodia, depósito en la CCU y registro en el e.Sigef de los ingresos provenientes de actividades distintas a las del giro normal del negocio del Hospital General de las FF. AA. mediante la práctica de las disposiciones legales en vigencia, que permitan financiar el cumplimiento de actividades específicas.


Comprende el trámite de todos aquellos ingresos generados de manera esporádica y que se diferencian radicalmente de los ingresos de Autogestión.

16.2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

AUTORIDAD	El Director Financiero del HG-1 es el responsable de hacer cumplir el proceso.
RESPONSABLE	El Tesorero General del HG-1 es el administrador del proceso.
CORRESPONSABLE	Los corresponsables en el proceso son: Todas las dependencias del Hospital, Crédito y Cobranzas; quien se encarga del control previo sobre la documentación de soporte cuando se trata de créditos por rancho y actas transaccionales.
EJECUTOR	El Asistente de Tesorería Supervisor es quien tiene a cargo la responsabilidad sobre la ejecución del proceso, conjuntamente con el personal de Cajeros.

16.3. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

ENTRADAS:	El informe y oficio emitido por la unidad que generó el concepto a recaudar.
MANDATOS:	<ul style="list-style-type: none">➤ Normas Técnicas de Control Interno.➤ Ley de Presupuestos del Sector Público.➤ Ley Orgánica de Responsabilidad Económica y Transparencia Fiscal.➤ Normativa del e.Sigef.➤ LOAFYC➤ Normas Técnicas de Tesorería. Acuerdo 447 del Ministerio de Finanzas y sus reformas.
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none">◆ Personal idóneo◆ Software de aplicación para control de recaudaciones.◆ Computadores◆ Internet◆ Herramienta informática "e.Sigef"
SALIDAS:	El producto final del proceso, constituyen los valores depositados y registrados en la CCU, además la factura emitida a favor de la persona o entidad que realizó el pago.

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sub-Proceso Recaudaciones Otras Fuentes		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página 3 de 5
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

CONTROLES:	Con el propósito de garantizar la calidad del proceso, se considera como punto de control el total de efectivo depositado en la Cuenta rotativa de ingresos y su posterior registro en la CCU.
MEDIDORES:	Se establece como medidor del proceso, el porcentaje de recaudación efectiva al mes.

16.4. POLITICAS Y DISPOSICIONES

- Los depósitos en la cuenta rotativa de ingresos, se los realizará dentro de las dos primeras horas laborables del siguiente día hábil al de la recaudación.
- Las recaudaciones serán depositadas en su totalidad, de acuerdo con el Reporte de Recaudación.
- Requiere de verificación en forma semanal, las acreditaciones en el Auxiliar de la CCU en el Banco Central del Ecuador.
- A más del efectivo, se recibirán exclusivamente cheques certificados.
- Todo ingreso de valores provenientes de otras fuentes, tendrán como respaldo el informe respectivo del área o servicio que lo generó según sea el caso.
- Cuando las circunstancias así lo exijan, se suscribirán convenios, contratos, actas transaccionales y/o acuerdos para definir la forma en que se realizarán los pagos a favor del HG-1

16.5. DEFINICIONES

- **Ingresos de Otras Fuentes.** Constituyen valores percibidos por el HG-1, generados en actividades distintas al giro normal del negocio por tanto no se canalizan por la gestión de Cajas, sino directamente a través de Tesorería; entre los más importantes constan: Congresos Internacionales de medicina, Convenios con las Facultades de Medicina de las diferentes Universidades del país, Arriendos percibidos, Efectivización de garantías, Rancho y Remate de Activos Fijos.

16.6. FORMULARIOS

- ❖ Comprobante de ingreso a Caja
- ❖ Facturas
- ❖ Comprobante de depósito

16.7. IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

- ❖ Con el código F3.2.2 se ha designado al proceso "Recaudaciones de otras fuentes"; su archivo es de tipo documentario, secuencial y en orden cronológico, se encuentra bajo la responsabilidad del Asistente de Tesorería, en las instalaciones donde funciona Tesorería del HG-1.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Recaudaciones Otras Fuentes

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 4 de 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Área o Servicio del HG-1	Genera informe.	Toma conocimiento de las causas para obtener fondos de otras fuentes, elabora el informe indicando el concepto, valor respectivo y la persona natural o jurídica que adeuda valores al HG-1 y envía a Dirección Financiera.
2	Director Financiero	Autoriza recepción de valores.	Revisión del informe, tramita a Tesorería para la recepción y el registro correspondiente.
3	Asistente de Tesorería	Elabora Comprobante de ingreso	Verifica la documentación de soporte, recibe los valores y entrega la factura respectiva.
4	Tesorero General	Depósito de valores.	Procede a legalizar comprobante de ingreso, factura, papeleta de depósito y deposita en la cuenta rotativa de ingresos.
5	Asistente de Tesorería	Registra depósito en el Sistema	Con el comprobante de ingreso y la papeleta del banco, registra el depósito en el sistema y comunica a Contabilidad.
6	Asistente de Tesorería	Archivo de documentación.	Archiva en orden cronológico la documentación referente a ingresos provenientes de otras fuentes.

16.8. INDICADORES

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CALCULO	META	RESPONSABLE	REPORTA A:
Recaudación Mensual.	$\frac{\text{Recaudación efectiva}}{\text{Valor programado de recaudación}}$	100%	Tesorero General	Director Financiero



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Recaudaciones Otras Fuentes

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 5 de 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

16.9. MEJORA CONTINUA

INDICADOR DEL PROCESO	RESULTADOS	CONDICIÓN	RECOMENDACIÓN
Recaudación Mensual.	Entre 95% al 105%	Conforme 	Mantener la política de programación, mejorar procedimientos para acercarse lo más posible a la meta del 100%.
	Entre 85% al 115%	Alerta 	Aplicar medidas preventivas tendientes a mejorar la programación de ingresos de otras fuentes, que permita alcanzar una condición favorable.
	Menor al 85% y/o mayor al 115%	No conforme 	Fundamentar la planificación de los ingresos en hechos concretos y documentación; Identificar las causas y tomar acciones correctivas para lograr un mayor grado de eficacia en la recaudación.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. - 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 1 de 2

Nº Versión: 0

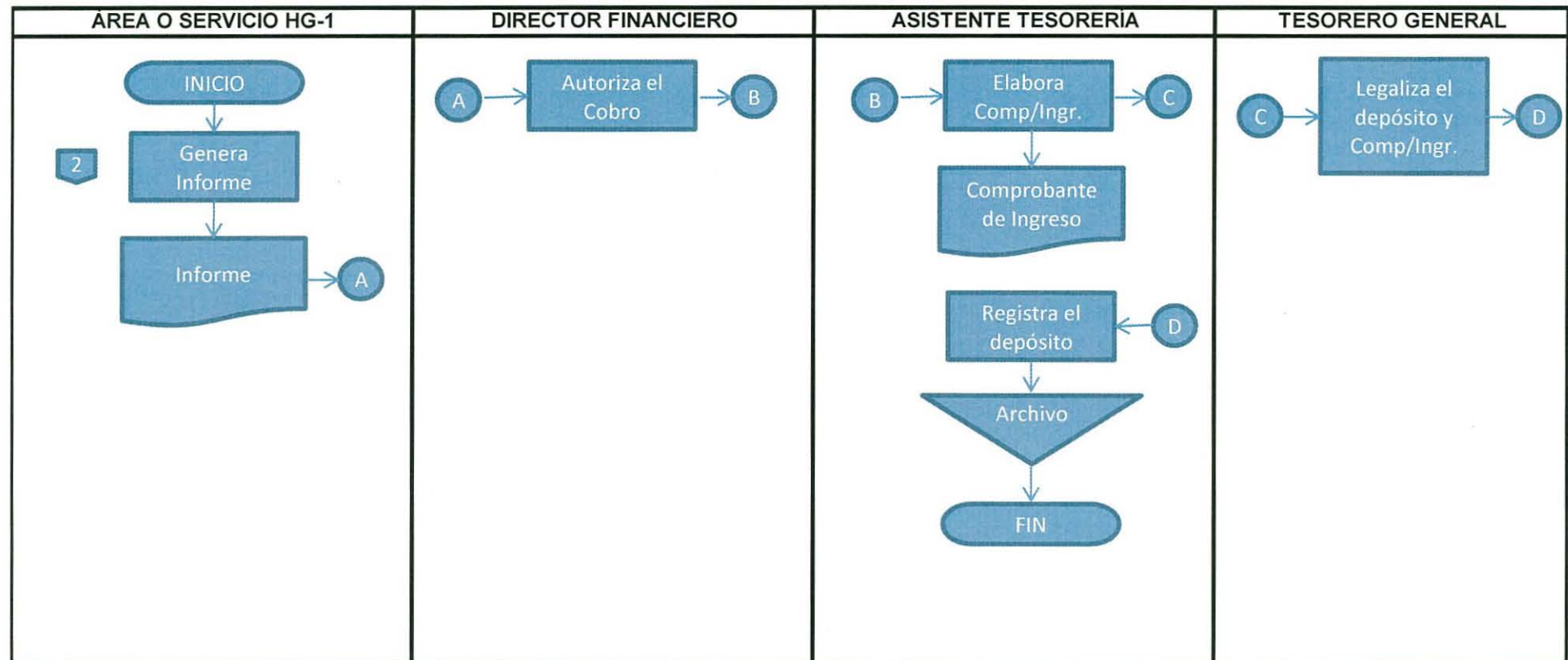
Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

17. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO RECAUDACIONES DE OTRAS FUENTES (Código: F.3.2.2):

SUBPROCESO:
CÓDIGO:

RECAUDACIONES DE OTRAS FUENTES
F3.2.2





Hospital General de las Fuerzas Armadas No. - 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 2 de 2

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

18. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO CREDITO Y COBRANZAS (Código: F.3.2.3):

MACROPROCESO: *FINANCIERO* (F)
PROCESO: *TESORERIA* (F3)
SUBPROCESO: *RECAUDACIONES* (F3.2)
 Crédito y Cobranzas (F3.2.3)

PROVEEDORES		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
* Tesorería * Admisión * Hospitalización * Egreso * F3.2.1 * Servicios del HG-1		* Contratos * Convenios * Facturas * Tarifarios * H / C *Reportes Internos	* Recuperar valores que se establecen como Cuentas por Cobrar a personas naturales y jurídicas.	* Reporte valores para realizar ajustes a Ctas. X Cobrar, N/D, N/C. * Facturas de acuerdo al costo y patología tratada	* Tesorería * Nómina * F3.2.1	* Personas Naturales y Jurídicas Deudores por servicios de salud



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. - 1

Manual – Sub-Proceso Crédito y Cobranzas

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De: 7

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

CONTENIDO:

OBJETIVO Y ALCANCE

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

POLITICAS Y DISPOSICIONES

DEFINICIONES

FORMULARIOS

IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

INDICADORES

FLUJOGRAMA

Elaborado: Omar Torres A.	Revisado: Gestión Empresarial	Aprobado: Director General
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. - 1

Manual – Sub-Proceso Crédito y Cobranzas

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 2 De: 7

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

19. SUBPROCESO CRÉDITO Y COBRANZAS (Código: F.3.2.3)

19.1. OBJETIVO Y ALCANCE

Identificar y describir las actividades concernientes al establecimiento de valores a cobrar por concepto de créditos concedidos a pacientes civiles, militares en servicio activo y pasivo, dependientes y derecho habientes del personal militar, así como de miembros de las FF. AA. de países amigos, entidades públicas y privadas; mediante el establecimiento de plazos mínimos pero razonables a fin de garantizar la recuperación total de la inversión en el menor tiempo.


Abarca la gestión de control, concesión de créditos y apoyo en las recaudaciones que se derivan del otorgamiento de créditos por servicios brindados por el HG-1 a personas naturales y jurídicas.

19.2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

AUTORIDAD	El Director Financiero del HG-1 es el responsable de hacer cumplir el proceso.
RESPONSABLE	El Analista de Crédito es el administrador del proceso.
CORRESPONSABLE	Los corresponsables en el proceso son: Trabajo Social, Asesoría Jurídica, Tesorero General, Servicios médicos del Hospital, Auditoría Médica – financiera, Dirección de Recursos Humanos como proveedor de información.
EJECUTOR	El Auditor médico – financiero y los asistentes de Crédito y Cobranzas tienen el encargo sobre la ejecución del proceso, conjuntamente con el personal de Contabilidad y Tesorería.

19.3. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

ENTRADAS:	Facturas, contratos y convenios suscritos con entidades públicas y privadas, entre las cuales, se destacan: ISSFA, ALFAMEDICAL
MANDATOS:	<ul style="list-style-type: none">➤ Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas➤ LOAFYC➤ LOCGE➤ Reglamento de atención médica➤ Directivas de la Unidad de Prestaciones Médicas del ISSFA➤ Normas Técnicas de Tesorería, Acuerdo 447 del Ministerio de Finanzas y sus reformas.➤ Reglamento del Seguro de Salud del ISSFA.➤ Estándares internacionales de la OMS y OPS
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none">◆ Personal idóneo◆ Software de aplicación para control de recaudaciones.◆ Software que integre Facturación, Contabilidad, Tesorería, Crédito y Cobranzas◆ Computadores◆ Internet◆ Herramienta informática "e.Sigef"

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. - 1 Manual – Sub-Proceso Crédito y Cobranzas		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 3 De: 7
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	
SALIDAS:	Las salidas resultantes del proceso son los Reportes de valores para realizar los ajustes a las cuentas por cobrar, Notas de débito y crédito y las facturas debidamente sustentadas de acuerdo al tarifario, costo y patología tratada.		
CONTROLES:	Para impulsar el proceso de mejora continua, y garantizar la calidad del proceso, se consideran como puntos de control el criterio de morosidad, los días de cobro, el tiempo de entrega de la información, el periodo de cobranza y la antigüedad de las cuentas por cobrar.		
MEDIDORES:	Se establecen como medidores del proceso, el porcentaje de morosidad, el número de días promedio de cobro (rotación de cartera), el número de días necesarios para la entrega de información y el análisis de antigüedad.		

19.4. POLITICAS Y DISPOSICIONES

- El software de aplicación tendrá la capacidad de integrar Facturación, Contabilidad, Tesorería y Crédito y Cobranzas.
- Auditoría médica – financiera es la actividad esencial dentro del establecimiento de valores a favor del HG-1 por concepto de créditos al personal militar, dependiente y derecho habiente, para lo cual efectuará el control sobre todas las facturas emitidas por servicios prestados, relacionando procedimientos médicos de conformidad a las Directivas emitidas por la Unidad de Prestaciones Médicas del ISSFA, estándares internacionales de salud, tarifarios, protocolos médicos para determinar que existe coherencia con los procedimientos médicos realizados.
- En tanto no exista el software integrado, las conciliaciones con Contabilidad y Tesorería deberán efectuarse de manera normal y recurrente según las necesidades y demandas del proceso.
- Para atender y calificar solicitudes de crédito en aquellos casos en los cuales el monto está fuera del alcance del paciente o sus familiares; se deberá contar con el informe de Trabajo Social y el convenio de pago elaborado por Asesoría Jurídica.
- Los créditos concedidos por cualquier causa, sea que provengan o no de los servicios de salud, tendrán la documentación de soporte con la firma y rúbrica del deudor y/o responsable de la información.
- Requiere estrecha cooperación y coordinación con Contabilidad y Tesorería.
- Reducir al mínimo indispensable el plazo medio de cobro, considerando la capacidad de pago del solicitante.
- Realizar controles mensuales sobre la morosidad y comunicar inmediatamente a los deudores.
- Aleatoriamente, se deberá comprobar que las ventas de servicios se realizan según las condiciones establecidas por el HG-1.
- Se realizarán visitas periódicas a los clientes con el fin de revisar las cuentas, solucionar discrepancias y obtener información.

19.5. DEFINICIONES

- **Dependientes.** Son dependientes del militar los beneficiarios de los servicios que concede el ISSFA en los términos establecidos en la ley.
- **Derechohabiente.** Persona calificada como tal conforme a la ley; y con derecho a las prestaciones originadas por el fallecimiento del afiliado.
- **Paciente Civil.** Usuario de los servicios que brinda el HG-1 y que no corresponde a la clasificación de militar en servicio activo o pasivo; dependiente y/o derechohabiente.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. - 1

Manual – Sub-Proceso Crédito y Cobranzas

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 4 De: 7

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

19.6. FORMULARIOS

- ❖ Cierre de Cajas
- ❖ Reporte Individual por Cajeros
- ❖ Factura
- ❖ Pedidos
- ❖ Historia Clínica
- ❖ Tarifarios
- ❖ Directivas

19.7. IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

- ❖ El proceso "Crédito y Cobranzas" es identificado con el código F3.2.3; su archivo es de tipo documentario, cronológico y secuencial se encuentra bajo la responsabilidad del Asistente de Crédito, en las instalaciones donde funciona el Dpto. Crédito y Cobranzas del HG-1.

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Supervisor de Cajeros	Entrega documentación	Entrega reportes de cierre de caja para validación por parte del Asistente de crédito.
2	Asistente Crédito	Validación.	Valida los reportes generados en los cierres de caja que se encuentren debidamente clasificados y cuenten con la documentación de respaldo necesaria.
3	Asistente Crédito	Clasificación.	Clasifica las cuentas por cobrar en función de las instituciones para generar el cobro y emite el reporte definitivo de cuentas por cobrar para el registro en Contabilidad. Remite a Contabilidad
4	Auditor Médico – Financiero	Control concurrente	Efectúa Auditoría a la facturación, previo al envío a las instituciones para el cobro. Verifica y establece que existe concordancia entre diagnóstico y facturación, propiedad y veracidad de las facturas previo envío al ISSFA. Cuando no existe concordancia revisa epicrisis, historia clínica, compara con desglose de cuentas. Solicita justificativos para la utilización de insumos y en los procedimientos realizados.
5	Asistente Crédito	Regulación	Cuando se presentan inconformidades con las entidades deudoras, procede a elaborar Notas de Débito y / o Notas de Crédito, según corresponda.
6	Contabilidad	Registro	Recibe detalles de ajustes de las cuentas por cobrar, reportes y procede a registrar en el e.Sigef.
7	Asistente Crédito	Consolidación.	Elabora informes de cobros factibles y los remite a Contabilidad y Tesorería (F3.2.1)



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. - 1

Manual – Sub-Proceso Crédito y Cobranzas

Fecha Elaboración:

Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 5 De: 7

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

8	Analista de Crédito	Determina responsabilidades		En caso de que persistan las no conformidades, establece responsabilidades y las cuantifica. Envía informe a Tesorería para el descuento por nómina.
9	Analista de Crédito	Notificaciones a deudores		Establecidas las cuentas por cobrar en forma adecuada, notifica a las entidades públicas y privadas, así como a los deudores personales.
10	Analista de Crédito	Calificación de crédito		Atender y calificar solicitudes de crédito a pacientes que por razones imponderables y debidamente comprobadas, no puedan cancelar parcial o totalmente la obligación contraída con el HG-1. En cuyo caso es necesario el informe del servicio de Trabajo Social y la elaboración del convenio de pago por parte de Asesoría Jurídica.
11	Trabajo Social	Informe		Analiza situación socio – económica del paciente y su familia, elabora informe para calificación de crédito.
12	Asesoría Jurídica	Convenio		En base al informe de Trabajo Social y pedido de Crédito y Cobranzas, elabora el Convenio de pago considerando el pedido y capacidad de pago del paciente.
13	Analista de Crédito	Autorización de crédito		Para las personas naturales, revisa documentación, base de datos y en caso de estar apto para el crédito, lo autoriza y pide las garantías correspondientes.
14	Analista de crédito	Garantías		Recibe garantías, convenio de pago, remite a Tesorería. (F3.2.1)
15	Analista de crédito	Seguimiento		Analizar en forma semanal la recuperación de cartera y los reportes de cobranzas, con el propósito de intensificar la gestión de cobro y controlar que se cumplan con los plazos previstos.
16	Analista de Crédito	Notificación a deudores		Realiza gestiones tendientes a notificar a personas naturales y jurídicas que han recibido servicios de salud mediante crédito y recuperar valores adeudados al HG-1.
17	Analista de Crédito	Registro y comunicación		Elabora reporte de cobros y remite a Contabilidad y Tesorería para la conciliación y recaudación respectivamente.

19.8. INDICADORES

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CALCULO	META	RESPONSABLE	REPORTA A:
Morosidad.	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Total de Cuentas por cobrar}}$	0%	Analista de Crédito	Director Financiero
Días de cobro	Fecha pago – Fecha vencimiento	5	Tesorero General	Director Financiero



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. - 1

Manual – Sub-Proceso Crédito y Cobranzas

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 6 De: 7

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

Tiempo de entrega	Fecha entrega – Fecha corte	1	Analista Crédito	de	Director Financiero
Período medio de cobranza	Cuentas por cobrar Ingresos por hospitalización/360	15	Contador General		Director Financiero, Analista de Crédito
Antigüedad de Saldos	Análisis de información en el sitio considerando la fecha de origen de la Cuenta por Cobrar	0	Contador General		Director Financiero, Analista de Crédito

19.9. MEJORA CONTINUA

INDICADOR DEL PROCESO	RESULTADOS	CONDICIÓN	RECOMENDACIÓN
Morosidad.	0% al 1%	Conforme 	Aumentar la efectividad en el cobro, para lograr un 0% de índice de morosidad.
	Entre 1% al 5%	Alerta 	Impulsar acciones preventivas para ser más eficientes en el cobro de los créditos concedidos y ubicar el porcentaje en una condición favorable para la organización.
	Mayor al 5%	No conforme 	Determinar las causas e implantar acciones correctivas que permitan bajar considerablemente el índice de morosidad.
Días de cobro	Hasta 5 días	Conforme 	Mantener la política de cobro, optimizar los medios para disminuir a 0 días.
	Entre 5 a 15 días	Alerta 	Establecer las causas por las cuales no se cumple la meta y tomar acciones preventivas para bajar el período de cobro hasta que la condición sea favorable.
	Superior a 15 días	No conforme 	Implantar acciones correctivas para disminuir el período de cobro hacia los estándares establecidos como conformes.
Tiempo de entrega	1 días	Conforme 	Llevar a cabo acciones para alcanzar un nivel más óptimo de atención al cliente.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. - 1

Manual – Sub-Proceso Crédito y Cobranzas

Fecha Elaboración:

Marzo, 2008






Fecha Aprobación:

Página: 7 De: 7

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

	Entre 2 a 5 días	Alerta 	Descubrir las causas por las cuales no se alcanzó la meta y tomar acciones preventivas para atender oportunamente los requerimientos de los usuarios.
	Superior a 5 días	No conforme 	Previo análisis, implantar acciones correctivas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
Período medio de cobranza	Hasta 15 días	Conforme 	Muy buena rotación de cartera, mejorar procedimientos de cobro para mantener lo más bajo posible el indicador.
	Entre 16 a 45 días	Alerta 	Aceptable rotación, establecer las causas por las cuales no se cumple con la meta que es conforme y tomar acciones preventivas para bajar el período de cobro hasta que la condición sea favorable.
	Superior a 45 días	No conforme 	Efectuar análisis de casos e implantar acciones correctivas para disminuir el período de cobro hacia los estándares establecidos como conformes.
Antigüedad de Saldos	Hasta 30 días	Conforme 	Analizar las causas por cada caso y corregir las deficiencias para alcanzar la meta de Cero cartera vencida y no recuperada.
	Entre 30 a 60 días	Alerta 	Descubrir las causas por las cuales no se alcanzó la meta y tomar acciones preventivas para disminuir el monto de cartera vencida y no cobrada.
	Superior a 60 días	No conforme 	Revisión total de procedimientos de cobro, análisis de casos, revisar política de crédito, corregir e implantar procedimientos para eliminar las no conformidades.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De: 2

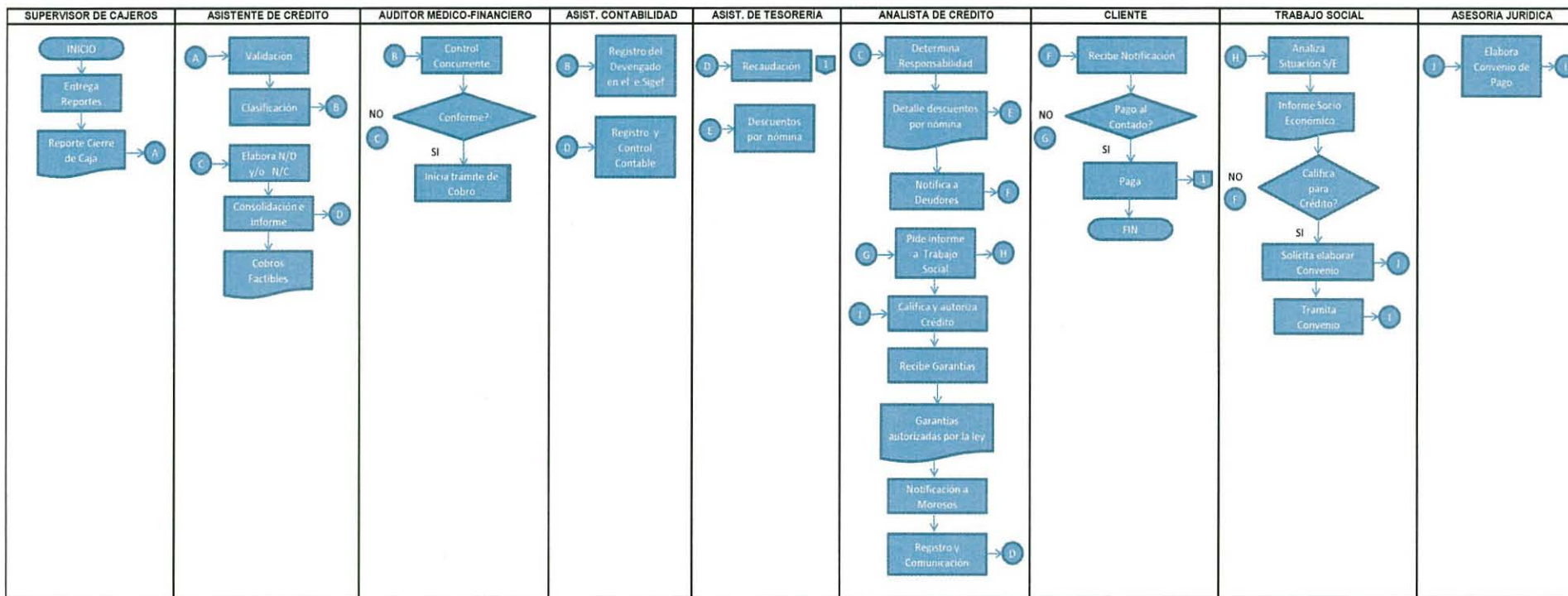
Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

20. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO CRÉDITO Y COBRANZAS (Código: F.3.2.3):

SUBPROCESO: CREDITO Y COBRANZAS
CÓDIGO: F3.2.3





**Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1
Manual – Sistema de Tesorería**

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 2 De: 2

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

21. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO PAGOS CON AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA (Código: F.3.3.1):

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

MACROPROCESO: *FINANCIERO* (F)
PROCESO: *TESORERIA* (F3)
SUBPROCESO: *PAGOS* (F3.3)
 Pagos con Afectación presupuestaria (F3.3.1)

PROVEEDORES		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
* Servicios del HG-1 * Contabilidad * Presupuesto		* Orden de Gasto * Orden de Pago	* Pagar todas las obligaciones contraídas por el HG-1 con proveedores de bienes y servicios; que sean financiadas con fondos del gobierno nacional o de autogestión.	* Acreditamiento en la cuenta individual del proveedor, abierta en cualquier institución financiera del Ecuador. * Notificación de pago al proveedor	* Contabilidad * Nómina * Presupuesto	* Personas Naturales y Jurídicas (Proveedores) * Sistema Financiero



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Pagos con Afectación Presupuestaria

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

CONTENIDO:

OBJETIVO Y ALCANCE

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

POLITICAS Y DISPOSICIONES

DEFINICIONES

FORMULARIOS


IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

INDICADORES

FLUJOGRAMA

Elaborado: Omar Torres A.	Revisado: Gestión Empresarial	Aprobado: Director General
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sub-Proceso Pagos con Afectación Presupuestaria		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 2 De: 5
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

22. PAGOS CON AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA (Código: F.3.3.1)

22.1. OBJETIVO Y ALCANCE

Proporcionar una guía confiable para solicitar al Ministerio de Finanzas, el pago de las obligaciones de carácter presupuestario contraídas por el HG-1 para con sus funcionarios, proveedores de bienes y servicios, entidades públicas y privadas; que se aplican a los fondos de autogestión y asignación fiscal, mediante la implementación de mecanismos de control que garanticen la transparencia; a fin de satisfacer oportunamente a los proveedores.


Comprende toda clase de pagos que tengan afectación presupuestaria sean gastos corrientes o de inversión desde que se genera la obligación, hasta la solicitud de pago al Ministerio de Finanzas.

22.2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

AUTORIDAD	El responsable por el cumplimiento del proceso es el Señor Director Financiero del HG-1.
RESPONSABLE	El administrador del proceso es el Tesorero General del HG-1.
CORRESPONSABLE	Son corresponsables en el proceso de pagos con afectación presupuestaria los siguientes: Todos los servicios y dependencias del HG-1, por su calidad de ordenadores de gastos, Presupuesto y Contabilidad.
EJECUTOR	El Tesorero General tiene a su cargo la responsabilidad por la ejecución del proceso, solidariamente con Contabilidad y Presupuesto.

22.3. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

ENTRADAS:	Órdenes de Gasto y Órdenes de Pago son los principales documentos que activan el proceso, como soporte deben adjuntarse: Facturas, contratos, informes y documentos adicionales que garanticen la legalidad, veracidad y propiedad de los desembolsos.
MANDATOS:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley de Presupuestos del Sector Público ➤ Ley Orgánica de Responsabilidad y Transparencia Fiscal. ➤ Ley de equidad Tributaria ➤ Normativa del SRI ➤ LOAFYC ➤ LOGGE ➤ LOSSCA ➤ Normas Técnicas de Control Interno ➤ Normas Técnicas de Tesorería, Acuerdo 447 del Ministerio de Finanzas y sus reformas. ➤ Normativa del e.Sigef
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Personal idóneo ◆ Ambiente físico para archivo de documentación corriente y pasivo. ◆ Software que integre Contabilidad, Presupuesto y Tesorería. ◆ Computadores

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sub-Proceso Pagos con Afectación Presupuestaria		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 3 De: 5
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Internet ◆ Herramienta informática "e.Sigef"
SALIDAS:	El producto resultante del proceso es el valor acreditado en la cuenta corriente o ahorros aperturada en cualquiera de las instituciones del sistema financiero nacional, a nombre del proveedor que generó el bien o servicio a la entidad.
CONTROLES:	El mecanismo de verificación del proceso, lo proporciona la herramienta e.Sigef, mediante listados de solicitudes rechazadas y a la vez listados de pagos realizados con éxito, por tanto para garantizar el proceso de mejora continua, se medirá la eficiencia en el cumplimiento oportuno de obligaciones para con los proveedores del HG-1.
MEDIDORES:	Los indicadores para medir el grado de eficiencia en la gestión del pago con afectación presupuestaria son: Número de solicitudes de pago rechazadas semanalmente y el número de reclamos por parte de los funcionarios y proveedores en general.

22.4. POLITICAS Y DISPOSICIONES

- A lo largo de todo el proceso de pagos con cargo al presupuesto institucional, el control previo y el concurrente se realizarán de manera obligatoria y permanente.
- Todos los pagos que realice la entidad, con excepción de los realizados por Caja Chica y Fondo Rotativo destinado a Devoluciones a pacientes, se harán utilizando la herramienta e.Sigef de uso obligatorio para las entidades del Gobierno Nacional.
- La base de datos de Proveedores y funcionarios se actualizará permanentemente a fin de evitar demoras en la cancelación de valores.
- La Tesorería es responsable de solicitar el pago, en base a documentación de respaldo suficiente, pertinente y competente; no se tramitarán pagos que no cuenten con los justificativos determinados en la ley.
- Requiere estrecha cooperación y coordinación con Contabilidad, y Presupuesto.

22.5. DEFINICIONES

- **Ordenadores de Gasto.** Son todas las Direcciones del HG-1, Comité de Contrataciones, y Comisión especial, que previo el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ley, ordenan la aplicación de gastos relacionados con el ámbito de su competencia.
- **Ordenadores de Pago.** Constituyen aquellas autoridades institucionales que por circunstancias inherentes al cargo que desempeñan, ordenan efectuar pagos a favor de terceros, previo el cumplimiento de los requisitos contemplados en las leyes y normas vigentes. Son solidariamente responsables con el Tesorero General, por todos los pagos ordenados.

22.6. FORMULARIOS

- ❖ Comprobante de Egreso
- ❖ Comprobante de Retención en la Fuente

22.7. IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

- ◆ Al proceso de "Pagos con afectación presupuestaria", se le ha asignado el Código F3.3.1; su archivo es de tipo documentario, secuencial y cronológico; reposa en Tesorería bajo la responsabilidad del Asistente de Tesorería.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Pagos con Afectación Presupuestaria

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 4 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Área o Servicio del HG-1	Ordena el Gasto	Ordena y/o solicita realizar pagos por obligaciones contraídas con terceros por la adquisición de bienes o servicios, adjuntando documentos de soporte.
2	Analista Presupuesto de	Control Previo	Recibe documentación, verifica que la documentación de soporte cumpla con la normatividad vigente y si cuenta con respaldo presupuestario
3	Analista Presupuesto de	Comunica al ordenador de gasto	De existir inconformidades en el control previo, comunica al ordenador de gasto y termina el proceso.
4	Analista Presupuesto de	Genera el Compromiso	Si la documentación cumple con los requisitos, registra en el e.Sigef el compromiso. Remite a Contabilidad.
5	Asistente Contabilidad de	Control y Registro	Verifica documentación de respaldo y registra el devengado en el sistema. Remite a Tesorería.
6	Asistente Tesorería de	Control concurrente	Recibe la orden de gasto, verifica que la documentación de soporte se encuentre completa; en caso de inconformidad, remite a Presupuesto y/o Contabilidad.
7	Asistente Tesorería de	Control concurrente	Si corresponde a Nómina, canalizar el pago mediante el e.Siprem.
8	Asistente Tesorería de	Control concurrente	Verifica que en el e.Sigef se encuentre "Devengado" y "Solicitado" el valor a pagar; además que los datos del proveedor estén correctos según la base de datos; cuando no exista conformidad, retorna el trámite a Contabilidad.
9	Asistente Tesorería de	Notificación al beneficiario	Elabora comprobante de retención en la fuente y notifica al beneficiario para que se acerque a legalizar el pago.
10	Tesorero General	Solicita Pago	Verifica que se encuentre legalizado el comprobante y efectúa control aleatorio según la importancia relativa del desembolso y "Solicita" el pago mediante el e.Sigef
11	Asistente Tesorería de	Notificación	A través de correo electrónico, notifica al beneficiario que se acreditó en su cuenta el valor correspondiente a la obligación; pide confirmación por parte del proveedor y archiva la documentación.
12	Beneficiario del pago	Confirmación	Vía e.mail confirma el valor recibido a satisfacción.
13	Tesorero General	Seguimiento	Verificar diariamente en el sistema, todos los valores que han sido aprobados y/o rechazados por el MEF y tomar acciones correctivas.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Pagos con Afectación Presupuestaria

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 5 De: 5

Nº Versión: 0




Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

22.8. INDICADORES

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CALCULO	META	RESPONSABLE	REPORTA A:
Solicitudes de pago rechazadas (semanal)	Verificación en el e.Sigef	0	Tesorero General	Director Financiero
Notificaciones de inconformidad de los proveedores (semanal)	Constatar físicamente los correos electrónicos recibidos en tal sentido.	0	Asistente de Tesorería	Tesorero General

22.9. MEJORA CONTINUA

INDICADOR DEL PROCESO	RESULTADOS	CONDICIÓN	RECOMENDACIÓN
Solicitudes de pago rechazadas	Entre 0 a 5	Conforme 	Énfasis en la elaboración de la base de datos, utilización adecuada del e.Sigef y en el control, para alcanzar la meta de Cero solicitudes de pago rechazadas.
	Entre 6 a 15	Alerta 	Analizar las causas que dan lugar al rechazo, generar acciones preventivas acordes con las situaciones de cada caso, para ser más eficientes en los pagos y cumplir a cabalidad con las obligaciones contraídas por el HG-1.
	Mayor a 15	No conforme 	Elaborar una base de datos de proveedores confiable y acorde con las estipulaciones del MEF, coordinar con el proyecto e.Sigef para establecer las causas que originan un elevado número de rechazos, e implantar acciones correctivas de inmediato.
Notificaciones de proveedores			Se aplican los mismos criterios según casos específicos para lograr la meta de Cero Notificaciones de inconformidad por parte de los beneficiarios de pagos con afectación presupuestaria.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De: 2

Nº Versión: 0

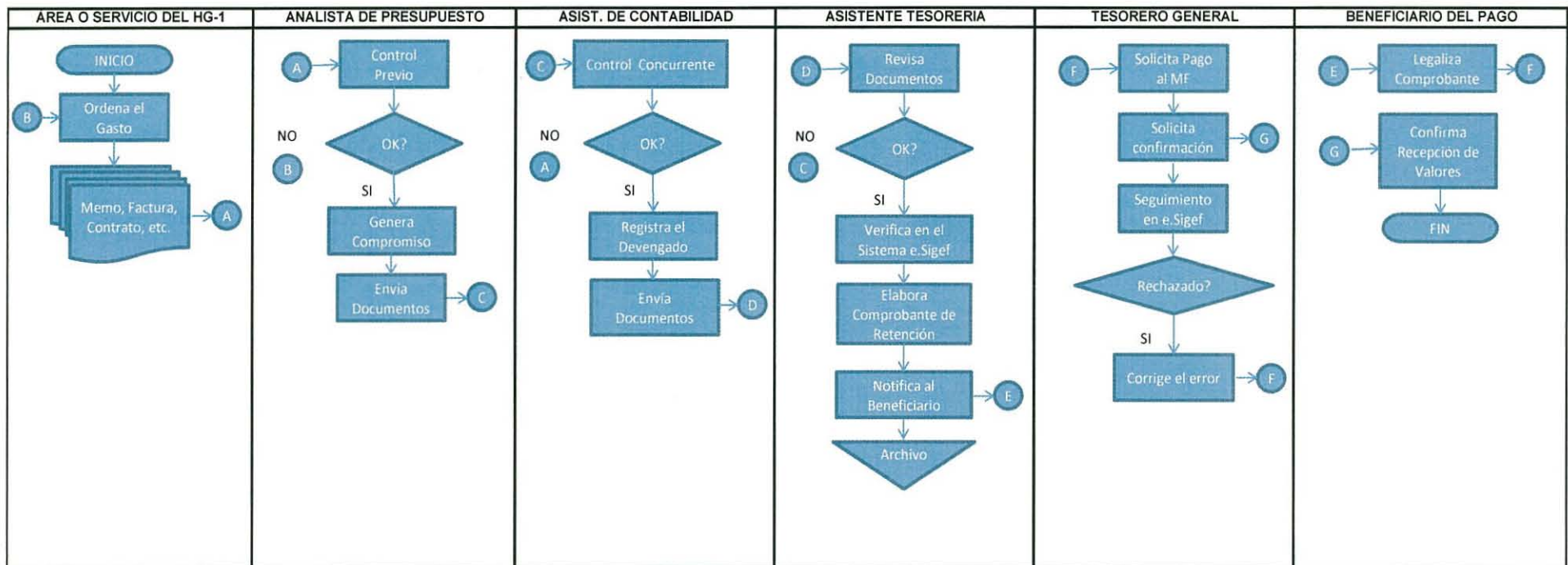
Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

23. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO PAGOS CON AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA (Código: F3.3.1)

SUBPROCESO:
CÓDIGO:

PAGOS CON AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA
F3.3.1





Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 2 De: 2

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

24. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO PAGOS SIN AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA (Código F.3.3.2)

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

MACROPROCESO:	FINANCIERO	(F)
PROCESO:	TESORERIA	(F3)
SUBPROCESO:	PAGOS	(F3.3)
	<i>Pagos sin Afectación presupuestaria</i>	(F3.3.2)

PROVEEDORES		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
* Dependencias del HG-1 * Contabilidad * Crédito y Cobranzas		* Orden de Pago	* Realizar desembolsos a favor de terceros, que tengan relación con la acción institucional, pero que no tienen ingerencia en el presupuesto de la misma; sólo afectan contablemente a cuentas de activo y pasivo.	* Acreditamiento en la cuenta individual del beneficiario, abierta en cualquier institución financiera del Ecuador. * Notificación de pago * Pago en efectivo	* Contabilidad	* Personas Naturales y Jurídicas (Beneficiarios) * Pacientes * Sistema Financiero



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1
Manual – Sub-Proceso Pagos sin Afectación Presupuestaria

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 1 de 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

CONTENIDO:

OBJETIVO Y ALCANCE

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

POLITICAS Y DISPOSICIONES

DEFINICIONES

FORMULARIOS


IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

INDICADORES

FLUJOGRAMA

Elaborado: Omar Torres A.	Revisado: Gestión Empresarial	Aprobado: Director General
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sub-Proceso Pagos sin Afectación Presupuestaria		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página 2 de 5
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

25. SUBPROCESO PAGOS SIN AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA (Código: F3.3.2)

25.1. OBJETIVO Y ALCANCE

Identificar y describir las actividades necesarias para realizar desembolsos que no afectan al presupuesto institucional, sino que implican movimiento de cuentas de activo y pasivo, que pueden o no tener implicaciones presupuestarias a futuro; mediante la estricta observancia de las disposiciones legales en vigencia, a fin de satisfacer eficientemente a los beneficiarios de tales desembolsos.

Abarca la gestión de erogaciones que se producen por la actividad institucional, pero que no producen afectación presupuestaria; entre los más comunes se destacan los siguientes: Devoluciones de depósitos en garantía realizados por los Pacientes o sus familiares; Devoluciones de garantías presentadas por los contratistas cuando han sido hechas mediante cheque certificado; Pago de Anticipos, Apertura y reposiciones de Fondos Rotativos destinados a pagos a Pacientes; y las Cuentas por Pagar.

25.2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

AUTORIDAD	El responsable por el cumplimiento del proceso es el Señor Director Financiero del HG-1.
RESPONSABLE	El administrador del proceso es el Tesorero General del HG-1.
CORRESPONSABLE	Son corresponsables en el proceso de pagos sin afectación presupuestaria los siguientes: Todas las dependencias del HG-1, Contabilidad y Crédito y Cobranzas en calidad de proveedores de información confiable.
EJECUTOR	El Tesorero General tiene a su cargo la responsabilidad por la ejecución del proceso, solidariamente con Contabilidad y Crédito y Cobranzas.

25.3. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

ENTRADAS:	Las Órdenes de Pago son los principales documentos que activan el proceso, como soporte deben adjuntarse: Contratos, informes y documentos adicionales que garanticen la legalidad, veracidad y propiedad de los desembolsos.
MANDATOS:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley de equidad Tributaria ➤ Normativa del SRI ➤ LOAFYC ➤ LOGGE ➤ LOSSCA ➤ Normas Técnicas de Control Interno ➤ Normas Técnicas de Tesorería, Acuerdo 447 del Ministerio de Finanzas y sus reformas. ➤ Normativa del e.Sigef
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Personal idóneo ◆ Fondo Rotativo para devoluciones a pacientes. ◆ Ambiente físico para archivo de documentación corriente y pasivo. ◆ Software que integre Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Pagos sin Afectación Presupuestaria

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 3 de 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

	<ul style="list-style-type: none">◆ Computadores◆ Internet◆ Herramienta informática "e.Sigef"
SALIDAS:	El producto resultante del proceso es el Pago al beneficiario, sea en efectivo cuando se trata de pacientes, o el respectivo crédito a la cuenta corriente o ahorros aperturada en cualquiera de las instituciones del sistema financiero nacional, a nombre del beneficiario del desembolso.
CONTROLES:	El e.Sigef, es el mecanismo por el cual se controlan los desembolsos, sin embargo los responsables del proceso buscarán alternativas para asegurarse de que el beneficiario quede satisfecho con los valores percibidos.
MEDIDORES:	El indicador para medir el grado de eficiencia en la gestión de pago sin afectación presupuestaria es el Número de solicitudes de pago rechazadas al mes.

25.4. POLITICAS Y DISPOSICIONES

- En virtud de la política establecida por el Ministerio de Finanzas, que prohíbe el uso de Fondos Rotativos en las entidades, el Tesorero General, se encargará de obtener la autorización correspondiente, considerando que los pacientes que tienen valores a su favor una vez dados el alta, demandan la devolución inmediata de su dinero; y, la entidad está en la obligación de ser recíproca en el trato, ya que se exige al ingreso, el depósito en garantía de manera inmediata igualmente.
- Todos los pagos que realice la entidad, con excepción de los realizados por Fondo Rotativo destinado a Devoluciones a pacientes, se harán utilizando la herramienta e.Sigef de uso obligatorio para las entidades del Gobierno Nacional.
- La base de datos de Clientes, Usuarios, funcionarios y beneficiarios se actualizará permanentemente a fin de evitar demoras en la cancelación de valores.
- La Tesorería es responsable de pagar y/o solicitar el pago según el caso, en base a documentación de respaldo suficiente, pertinente y competente; no se tramitarán pagos que no cuenten con los justificativos determinados en la ley.
- Requiere estrecha cooperación y coordinación con Contabilidad, Crédito y Cobranzas, así como con las demás dependencias Administrativas del HG-1.

25.5. DEFINICIONES

- **Requisitos del cliente.** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas.
- **Satisfacción del cliente.** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

25.6. FORMULARIOS

- ❖ Comprobante de egreso
- ❖ Comprobante de retención en la fuente
- ❖ Comprobante de devolución.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Pagos sin Afectación Presupuestaria

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 4 de 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

25.7. IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

- ❖ Al proceso de "Pagos sin afectación presupuestaria" se lo ha identificado con el código F3.3.2; su archivo es de tipo documentario, secuencial y cronológico, reposa en Tesorería, bajo la responsabilidad del Asistente de Tesorería.

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Área o Servicio del HG-1	Genera Orden de Pago	Tomando como base documentos de soporte, elabora la orden de pago y remite a Director Financiero.
2	Analista de Presupuesto	Control Previo	Revisa documentación; si corresponde a devolución a pacientes tramita inmediatamente a Tesorería para el pago. En caso contrario envía a Contabilidad.
3	Tesorero General	Trámite de pago	Si se trata de devolución a paciente, verifica la documentación de soporte, identifica al beneficiario y paga con cargo al Fondo Rotativo, reporta a Contabilidad.
4	Asistente de Contabilidad	Control y registro.	Verifica documentación de soporte, ingresa al e.Sigef "Devengado" y remite a Tesorería.
5	Asistente de Tesorería	Control y registro	Verifica información ingresada al sistema poniendo énfasis en los datos del beneficiario. De existir inconformidades, envía a Contabilidad.
6	Asistente de Tesorería	Notificación al beneficiario	Elabora comprobante de retención en la fuente exclusivamente en el caso de pago de anticipos y notifica al beneficiario para que se acerque a legalizar el pago.
7	Tesorero General	Solicita Pago	Verifica que se encuentre legalizado el comprobante y "Solicita" el pago mediante el e.Sigef
8	Asistente de Tesorería	Notificación	A través de correo electrónico, notifica al beneficiario que se acreditó en su cuenta el valor correspondiente a la obligación; pide confirmación por parte del proveedor y archiva la documentación.
9	Tesorero General	Seguimiento	Verificar diariamente en el sistema, todos los valores que han sido aprobados y/o rechazados por el MEF y tomar acciones correctivas.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Pagos sin Afectación Presupuestaria

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 5 de 5

Nº Versión: 0




Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

25.8. INDICADORES

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CALCULO	META	RESPONSABLE	REPORTA A:
Solicitudes de pago rechazadas (mensual)	Verificación en el e.Sigef	0	Tesorero General	Director Financiero

25.9. MEJORA CONTINUA

INDICADOR DEL PROCESO	RESULTADOS	CONDICIÓN	RECOMENDACIÓN
Solicitudes de pago rechazadas (mensual)	Entre 0 a 10	Conforme 	Énfasis en la elaboración de la base de datos, utilización adecuada del e.Sigef y en el control, para alcanzar la meta de Cero solicitudes de pago rechazadas.
	Entre 11 a 20	Alerta 	Analizar las causas que dan lugar al rechazo, generar acciones preventivas acordes con las situaciones de cada caso, para ser más eficientes en los pagos y cumplir a cabalidad con las obligaciones contraídas por el HG-1.
	Mayor a 20	No conforme 	Elaborar una base de datos de beneficiarios confiable y acorde con las estipulaciones del MEF, coordinar con el proyecto e.Sigef para establecer las causas que originan un elevado número de rechazos, e implantar acciones correctivas de inmediato.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. - 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 1 de 2

Nº Versión: 0

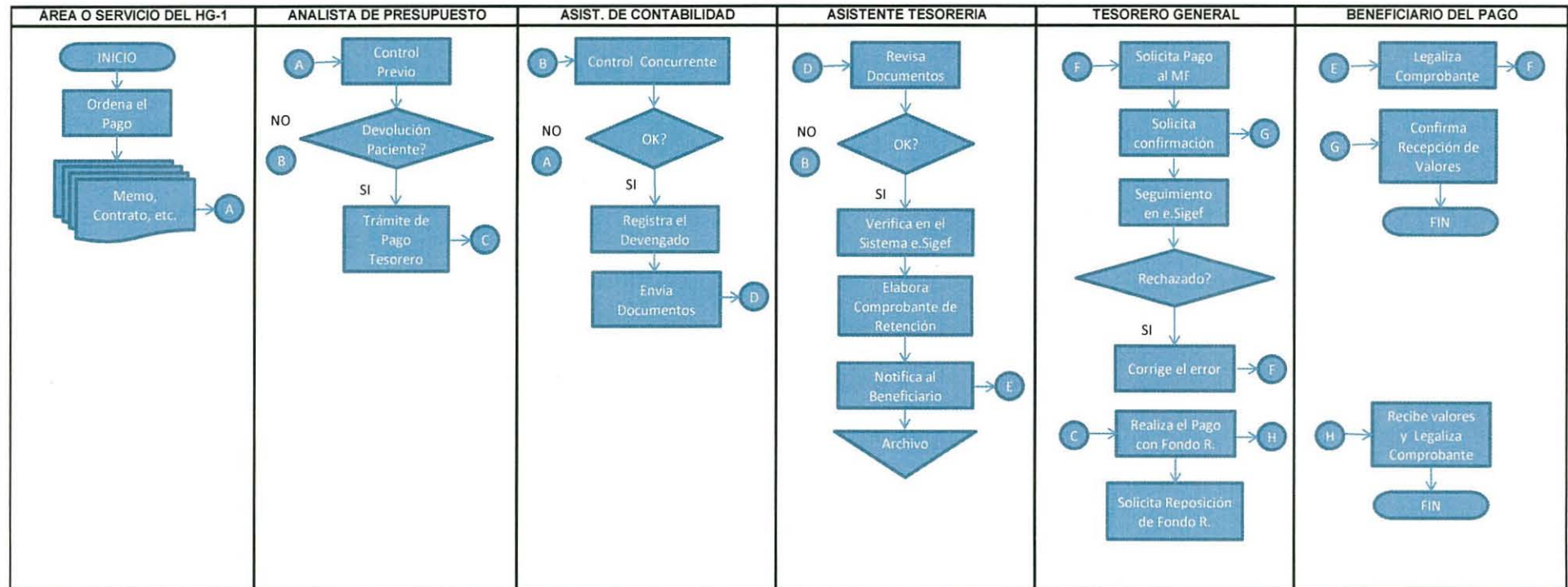
Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

26. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO PAGOS SIN AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA (Código: F.3.3.2):

SUBPROCESO:
CÓDIGO:

PAGOS SIN AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA
F3.3.2





Hospital General de las Fuerzas Armadas No. - 1
Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página 2 de 2

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

27. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO CONTROL DE GARANTÍAS (Código: F.3.4.1):

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

MACROPROCESO:	<i>FINANCIERO</i>	(F)
PROCESO:	<i>TESORERIA</i>	(F3)
SUBPROCESO:	<i>GARANTÍAS</i>	(F3.4)
	<i>Control de Garantías</i>	(F3.4.1)

PROVEEDORES		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
* Comité de Contrataciones * Comisión Especial * Asesoría Jurídica		* Contratos * Garantías	* Efectuar un control eficiente sobre las garantías emitidas a favor de la entidad provenientes de contratos suscritos con terceros.	* Garantías vigentes	* Contabilidad	* Sistema Financiero * Compañías de Seguros



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Control de Garantías

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

CONTENIDO:

OBJETIVO Y ALCANCE

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

POLITICAS Y DISPOSICIONES

DEFINICIONES

FORMULARIOS


IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

INDICADORES

FLUJOGRAMA

Elaborado: Omar Torres A.	Revisado: Gestión Empresarial	Aprobado: Director General
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sub-Proceso Control de Garantías		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 2 De: 5
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

28. SUBPROCESO CONTROL DE GARANTÍAS (Código: F.3.4.1)

28.1. OBJETIVO Y ALCANCE

Proporcionar una guía para el Control, Registro y Custodia de todo tipo de Garantías emitidas a favor del HG-1, a través de procedimientos confiables, que permitan mantener en vigencia tales documentos y precautelar los intereses institucionales.


Comprende la gestión de control permanente sobre la vigencia de todo tipo de garantías emitidas a favor del Hospital, establecidas en la Ley de Contratación Pública, desde la suscripción del contrato hasta la entrega recepción del bien o servicio objeto del contrato y la respectiva devolución al contratista.

28.2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

AUTORIDAD	El responsable por el cumplimiento del proceso es el Señor Director Financiero del HG-1.
RESPONSABLE	El administrador del proceso es el Tesorero General del HG-1.
CORRESPONSABLE	Son corresponsables en el proceso de Control de Garantías la Asesoría Jurídica y Contabilidad.
EJECUTOR	El Tesorero General tiene a su cargo la responsabilidad por la ejecución del proceso, solidariamente con Contabilidad.

28.3. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

ENTRADAS:	Para activar el proceso, son necesarios los Contratos suscritos con terceros que prevean la presentación de garantías conforme a la ley, además de las pólizas, garantías bancarias y cheques certificados presentados por los contratistas.
MANDATOS:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley de Contratación Pública ➤ Normas Técnicas de Control Interno ➤ Normas Técnicas de Tesorería, Acuerdo 447 del Ministerio de Finanzas y sus reformas. ➤ Normativa del e.Sigef
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Personal idóneo ◆ Ambiente físico para archivo de documentación corriente y pasivo. ◆ Software que integre Contabilidad, Presupuesto y Tesorería. ◆ Computadores ◆ Internet ◆ Herramienta informática "e.Sigef"
SALIDAS:	Como producto de la gestión del proceso se obtienen garantías vigentes.
CONTROLES:	Se elaborará y mantendrá actualizado un cuadro para control de garantías de acuerdo al formato sugerido en el manual.

	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sub-Proceso Control de Garantías		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 3 De: 5
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	
MEDIDORES:	El indicador para medir el grado de eficiencia en la gestión es el porcentaje de Pólizas vigentes.		

28.4. POLITICAS Y DISPOSICIONES

- Sin excepción, se recibirán únicamente las garantías establecidas en la ley.
- El control sobre el vencimiento de las garantías será permanente.
- Con 15 días de anticipación al vencimiento de las garantías, se notificará al contratista para que proceda a renovarlas de manera inmediata. En caso de no acercarse a renovarlas, se procederá de conformidad con la ley.

28.5. DEFINICIONES

- **Contrato.** Convenio escrito entre dos o más personas naturales o jurídicas, en el que constan las obligaciones recíprocas de las partes contratantes, con la especificación de la naturaleza, precio, plazo y más términos o especificaciones.
- **Garantía.** Hecho de asegurar mediante documentos valorados el cumplimiento cabal de un contrato o convenio. La garantía puede ser real cuando el objeto asegurado es un bien cualquiera; legal cuando es exigida por la ley; y personal cuando las condiciones morales y económicas de una persona, denominada garante, aseguran el fiel cumplimiento de lo pactado. Debe reunir tres condiciones: Incondicional, irrevocable y de cobro inmediato.
- **Garantía de seriedad de la propuesta.** Para asegurar la celebración del contrato, el proponente presentará una garantía de seriedad de la propuesta, equivalente al 5% del valor de la oferta.
- **Garantía de fiel cumplimiento.** Para seguridad del cumplimiento del contrato y para responder por las obligaciones que contrajeran a favor de terceros, relacionados con el contrato, el adjudicatario, antes de la firma del contrato, rendirá garantías por un monto equivalente al 5% del valor de aquel.
- **Garantía por Anticipo.** Si por la forma de pago establecida en el contrato, la entidad debiera entregar anticipos de cualquier naturaleza, sea en dineros, giros a la vista, u otra forma de pago, el contratista para recibir el anticipo, deberá rendir previamente garantías equivalentes al 100% del valor del anticipo.
- **Garantía técnica para ciertos bienes.** En los contratos de adquisición, provisión o instalación de equipos, maquinaria o vehículos, o de obras que contemplen aquella provisión o instalación, para asegurar la calidad y buen funcionamiento de los mismos, se exigirá, además, al momento de la suscripción del contrato y como parte integrante del mismo, una garantía del fabricante, la que se mantendrá vigente de acuerdo con las estipulaciones del contrato.
- **Garantía por la debida ejecución de la obra.** En los contratos de obra, para asegurar su debida ejecución y la buena calidad de los materiales, además de la garantía de fiel cumplimiento, el contratista antes del cobro de la primera planilla o del anticipo, entregará al contratante una garantía del 5% del monto del contrato.
- **Plazo.** Tiempo concedido para el ejercicio de un derecho o para el cumplimiento de un acto u obligación en el que se cuentan todos los días sean hábiles o no.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Control de Garantías

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 4 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

28.6. FORMULARIOS

- ❖ Registro de control de garantías.

28.7. IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

- ❖ Al subproceso "Control de Garantías" se lo ha identificado con el código F3.4.1; su archivo es de tipo documentario, secuencial y cronológico, reposa en Tesorería, bajo la responsabilidad del Tesorero General.

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Asesoría Jurídica	Elabora el contrato y exige garantías	Legaliza el contrato entre la entidad y el adjudicatario de la obra o servicio a contratar y exige la presentación de garantías conforme a la ley.
2	Tesorero General	Recibe garantías	Recibe garantía para su registro, custodia, control, vigencia y trámites de renovación.
3	Asistente de Tesorería	Control y registro	Registra las garantías en orden cronológico y por contrato; efectúa control diario sobre las fechas de vencimiento. Con 15 días de anticipación al vencimiento informa el Tesorero General.
4	Tesorero General	Notifica a contratista	Recibe informe de vencimiento y notifica al contratista para la renovación inmediata.
5	Tesorero General	Pide renovación de garantías	En caso de no tener respuesta favorable del contratista, procede de conformidad con la ley a ejecutar las garantías o renovarlas.
6	Unidad Responsable de la ejecución del Contrato	Informa avance del contrato	Informa a Tesorería sobre la ejecución del trabajo, cuando el contrato se ha cumplido sin novedades, pide la devolución de las garantías al contratista; en caso contrario, inicia el trámite de ejecución de las garantías a través de Asesoría Jurídica.
7	Tesorero General	Devolución de Garantías	Verifica documentos, acta de entrega recepción e informe de la ejecución total del contrato en los términos más adecuados para la entidad y procede a devolver las garantías al contratista cumplido.
8	Asesoría Jurídica	Ejecución de Garantías	Recibe informe sobre el incumplimiento del contrato, ejecuta las garantías y notifica a la Contraloría General del Estado para el respectivo registro de contratista incumplido.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Sub-Proceso Control de Garantías

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 5 De: 5

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

28.8. INDICADORES

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CALCULO	META	RESPONSABLE	REPORTA A:
Porcentaje de pólizas vigentes	$\frac{\text{Pólizas Recibidas}}{\text{Pólizas Vigentes}} * 100$	100% Vigentes	Tesorero General	Director Financiero

28.9. MEJORA CONTINUA

INDICADOR DEL PROCESO	RESULTADOS	CONDICIÓN	RECOMENDACIÓN
Porcentaje de Pólizas vigentes	100%	Conforme 	Mantener y fortalecer las políticas respecto de control de garantías.
	Garantías por caducar	Alerta 	De inmediato renovarlas previa coordinación con el contratista o proceder a ejecutar las garantías.
	Garantías caducadas	No conforme 	Gestionar la renovación ante el contratista, establecer responsabilidades en caso de perjuicio a la entidad.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De: 1

Nº Versión: 0

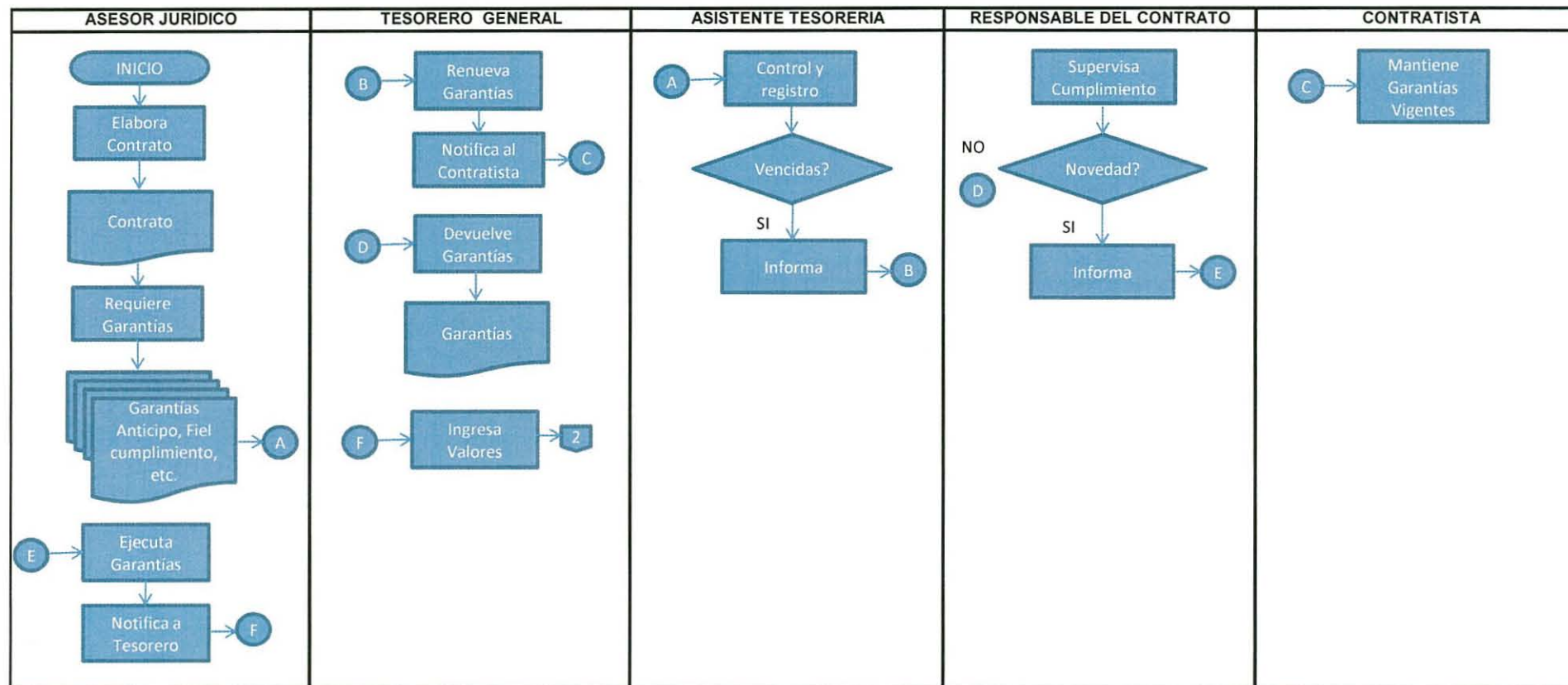
Elaborado por: Omar Torres A.


Aprobado por: Director General

29. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO CONTROL DE GARANTÍAS (Código: F.3.4.1):

SUBPROCESO:
CÓDIGO:

CONTROL DE GARANTÍAS
F3.4.1



	Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Mejoramiento Continuo		
	Fecha Elaboración: Marzo, 2008	Fecha Aprobación:	Página: 1 De: 6
Nº Versión: 0	Elaborado por: Omar Torres A.	Aprobado por: Director General	

30. MANUAL DE MEJORAMIENTO CONTINUO CODIGO: (F3.5)

La mejora continua constituye un proceso de cambio incremental, basado en el compromiso permanente por mejorar aspectos y actividades de la organización.

El mejoramiento continuo radica en que con su aplicación se puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día; dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen dentro de la organización en todos sus niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que permitan ahorrar tiempo y dinero tanto a la Tesorería del HG-1 como a los clientes y usuarios, puesto que las fallas de calidad cuestan dinero.

Costos de Calidad y no Calidad

El costo de la calidad puede ser definido en cuatro categorías, cada una de las cuales puede incluir los siguientes elementos:

- Fallas internas:** Desperdicio de tiempo y recursos en la tramitación de los ingresos y desembolsos; desperdicio de materiales y suministros de oficina, aquí se puede apreciar su efecto en mayores niveles de inventario requeridos, incremento en los gastos de mantenimiento, errores en la prestación del servicio y en la atención, errores en informes e informes rechazados.
- Fallas externas:** Costo para el cliente (debido a los defectos), servicios incompletos, duplicidad, tiempo de espera, ajustes por reclamos, insatisfacción de los clientes.
- Aseguramiento:** Auditorias de calidad, monitoreo, revisión de procesos y evaluación de resultados.
- Prevención:** Planeación de Calidad, planeación de procesos, control de procesos y entrenamiento.

Los costos de la no calidad o de mala calidad, constituyen todas las actividades que no agregan valor o que provocan desperdicios (de recursos, tiempo, dinero, etc.), debido a la mala calidad de los productos. Como consecuencia, el costo de mala calidad se debe establecer como una medida de desempeño y un agente de cambio cultural y organizacional, teniendo una dimensión financiera relativa a la calidad y al proceso de mejora continua, cuantificando efectivamente el valor de la calidad, mejora y su costo beneficio, que para el caso de Tesorería del HG-1, es alto, debido a la falta de ordenamiento y planificación en las actividades; el solo hecho de contar con un sistema de gestión de la calidad en el que se definen los procesos de la entidad es ya un avance y un inicio en el ahorro de recursos.

MANUAL DE MEJORA CONTINUA PARA TESORERÍA DEL HG-1

30.1. OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer los procedimientos y mecanismos de gestión, para identificar oportunidades de desarrollo organizacional, mediante el análisis de datos, verificación permanente y otros medios que conducen a la acción preventiva y correctiva acordes con la situación.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Mejoramiento Continuo

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 2 De: 6

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

Se aplica a los controles establecidos en el sistema, así como a los procesos y procedimientos institucionales que están relacionados con todos los aspectos que afectan a la calidad dentro de la organización, desde el momento del requerimiento del servicio hasta la entrega y recepción del mismo por parte del cliente.

30.2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Norma Técnica Ecuatoriana INEN – ISO 9001 : 2000, Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. Quito - Ecuador.
- Norma Técnica Ecuatoriana INEN – ISO 9000 : 2000, Sistema de Gestión de Calidad. Conceptos y Vocabulario. Quito - Ecuador.
- Norma Técnica Ecuatoriana INEN – ISO 9004 : 2000, Diseño e implementación. Quito - Ecuador.
- Norma Técnica Ecuatoriana INEN – ISO 1911, Auditorias de Calidad. Quito - Ecuador.
- Cuerpos legales citados a lo largo del documento y la normatividad vigentes.
- Reglamentos, instructivos y resoluciones internas.

30.3. DEFINICIONES

- **Mejora de la Calidad.** Parte de la gestión orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad.
- **Mejora continua.** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos. El proceso mediante el cual se establecen objetivos e identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de auditoria, las conclusiones de auditoria, el análisis de los datos, la revisión por la dirección y otros medios; generalmente conduce a la acción correctiva o preventiva.
- **Política de calidad.** Intenciones globales y orientación relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- **Objetivo de calidad.** Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad, generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización.
- **Eficacia.** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia.** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

30.4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La autoridad que aprueba el manual, es el Director General del HG-1.

El responsable con poder de revisión y políticas de actualización es el Líder de la calidad y los miembros del Comité de Mejora Continua.

El responsable de la elaboración del documento es el Responsable Técnico del Proceso de calidad.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Mejoramiento Continuo

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 3 De: 6

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

30.5. PROCEDIMIENTO

29.5.1 Obtener el compromiso de la alta dirección

El proceso de mejoramiento debe comenzar desde los principales directivos y progresa en proporción al grado de compromiso que éstos adquieren, es decir en el interés que pongan por motivarse e impulsar a su gente a ser cada día mejor.

29.5.2 Establecer un Comité de Mejora Continua

Estará constituido por funcionarios designados por el Director General, quienes tendrán a su cargo el estudio del proceso de mejoramiento y buscarán adaptarlo a las necesidades de Tesorería. Serán responsables por:

Cumplir las siete reglas básicas del mejoramiento que conducen a la excelencia:

- ✓ Definir la calidad
- ✓ Definir la excelencia
- ✓ Definir el último objetivo de mejoramiento
- ✓ Describir la estrategia para lograr la excelencia
- ✓ Métodos a emplear para analizar, calificar y promover el mejoramiento
- ✓ Identificar las partes responsables
- ✓ Establecer la medición del mejoramiento

Implantar la estrategia de mejora.

Evaluar las necesidades y el grado de avance del proceso.

Actualizar y desarrollar el programa de concientización.

Actualizar y establecer el proceso educativo para la mejora.

Ayudar a los servidores y administradores a poner en marcha el proceso de mejora.

Revisar el plan estratégico anual de mejoramiento de cada área o proceso.

Implantar y desarrollar planes de reconocimiento y premios.

Actuar como centro de concentración y difusión de todos los casos sobresalientes.

Resolver los problemas presentados en cada sistema y que tengan un efecto negativo sobre el proceso de mejora.

Mantener y establecer relaciones con otras actividades de mejora en la Tesorería.

29.5.3 Conseguir la participación total de la administración

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejora. Eso implica la participación decidida de todos los directores y funcionarios de Tesorería. Cada director y funcionario debe participar en un curso de capacitación que les permita conocer los estándares de la organización y las técnicas de mejora respectivas.

29.5.4 Asegurar la participación en equipos de los empleados

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los servidores. Esto lo lleva a cabo el responsable de la calidad conjuntamente con el responsable técnico de la calidad, a quienes se sumarán los responsables de primera línea en cada proceso o área, quienes a su vez son responsables de adiestrar a los subordinados en las técnicas de mejora.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Mejoramiento Continuo

Fecha Elaboración:

Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 4 De: 6

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

29.5.5 Conseguir la participación individual

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos, los medios para que participen activamente, sean evaluados y se reconozca sus contribuciones personales en beneficio del mejoramiento.

29.5.6 Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, luego se incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de éste proceso se debe contar con un solo individuo responsable por el funcionamiento completo del proceso.

29.5.7 Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

Desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo; después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados que aseguren que las actividades de los equipos de trabajo estén alineados con la estrategia a largo plazo.

29.5.8 Establecer un sistema de reconocimientos

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de percibir los errores por parte de las personas. Para ello se reconocerá a los individuos y equipos cuando alcancen una meta o realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento; para lo cual se aplicarán con equidad y justicia los reglamentos de incentivos y condecoraciones en vigencia.

29.5.9 Seleccionar las oportunidades de mejora

La meta es la identificación y selección de las oportunidades de mejora y el incremento de la productividad de la unidad sujeta al análisis. Para el efecto, es necesario seguir los siguientes pasos:

- Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el equipo
- Analizar la hoja de análisis de procesos, en términos generales
- Cientes, servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados
- Definir en que consiste un problema que afecte la productividad.
- Listar en el equipo las oportunidades de mejora y productividad.
- Preseleccionar las oportunidades de mejora y priorizar.
- Seleccionar las oportunidades mediante una matriz de criterios múltiples.

29.5.10 Cuantificación y subdivisión del problema

Precisar el problema y subdividirlo en sub problemas o causas raíces, afinar el análisis del problema. Los pasos a seguir son:

- Establecer el o los tipos de indicadores que reflejen el problema.
- A través de ellos verificar si la definición del problema guarda coherencia con los mismos.
- Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas – síntomas.
- Cuantificar el impacto de cada subdivisión y priorizar utilizando la matriz de selección causas y el diagrama de Pareto.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Mejoramiento Continuo

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Pagina: 5 De: 6

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

29.5.11 Análisis de las causas, raíces específicas del problema

Identificar y verificar las causas o raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo.

Pasos:

Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar sus causas.

Agrupar las causas listadas según su afinidad (diagrama causa – efecto)

Cuantificar las causas para verificar su impacto y relación con el problema, jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes, utilizar diagramas de dispersión y gráfico de Pareto.

29.5.12 Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos

El establecimiento del nivel de desempeño exigido al sistema (meta) condicionará las soluciones y el ritmo de su implantación.

Pasos:

Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de las expectativas del cliente

Establecer los requisitos de la reglamentación y disposiciones superiores.

Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas.

29.5.13 Definición y programación de soluciones

Identificar y programar las soluciones que incidirán definitivamente en la eliminación de las causas raíces.

Pasos:

Por cada causa raíz seleccionada se listarán las posibles soluciones.

Analizar, comparar y seleccionar las alternativas de solución, aplicando criterios de factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.

Programar la implantación de la solución definiendo en detalle el que, por que, cuando, donde, quien y como, elaborando el cronograma respectivo.

29.5.14 Implantación de soluciones

Probar la efectividad de las soluciones, hacer los ajustes y asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente en la ejecución de las tareas.

Pasos:

Cumplir con el programa de implantación, realizar el seguimiento de la ejecución y de los reajustes que se determinen necesarios sobre la marcha.

Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1

Manual – Mejoramiento Continuo

Fecha Elaboración:
Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 6 De: 6

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

29.5.15 Acciones de seguimiento y garantía de cumplimiento

Asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado a través del seguimiento; pues de esto dependerá la estabilidad en los resultados y la mejora continua.

Pasos:

Normalización y estandarización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
Incorporación de los nuevos niveles de desempeño al proceso de control de gestión.
Documentación y difusión de la historia del proceso y su mejoramiento.

30.6. IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

El "Manual de mejoramiento continuo" se identifica con el código (F3.5), su tipo de archivo es documentario; y se archivará en la oficina del responsable técnico del proceso de calidad.

31. ESTRUCTURA FUNCIONAL

El sistema de Tesorería demanda la participación de personal idóneo a lo largo de toda la cadena de valor, para garantizar la calidad en la prestación de los servicios a los clientes; en virtud de ello, se hace imprescindible el establecimiento de requisitos mínimos en cuanto a perfil y competencias del personal involucrado.

A continuación se presentan las fichas correspondientes a cada uno de los cargos que participan en el Sistema.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De: 8

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	Superior
Denominación:	Tesorero General	Personal de la institución, Director Financiero, Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General del Estado, SRI, Entidades Financieras, Usuarios, IESS y Proveedores.		Título Requerido:	Economista, Ingeniería Doctorado Especialización
Nivel:	Profesional			Área de conocimiento:	Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Administración
Unidad o Proceso:	Financiero				
Rol:	Ejecución y coordinación de procesos				
Grupo Ocupacional:	Profesional 6				
Grado:	12				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar y coordinar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros, especies valoradas y la administración de caja de la institución.		Tiempo de Experiencia:		7 a 9 años	
		Especificidad de la Experiencia:		Sistema de Administración Financiera, e.Sigef, Contabilidad General y Gubernamental. Procedimientos Tributarios Manejo de registros y formularios del IESS, SRI, etc.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		7. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Coordina la custodia de recursos económicos y financieros especies valoradas y demás documentación negociable.		Normas de Control Interno Manejo de documentos contables		Manejo de recursos financieros Etica Profesional	
Prepara el Programa de Inversiones		Tributación, Ejecución presupuestaria Normas de Control Interno		Pensamiento crítico	
Genera y solicita el pago de obligaciones por prestación de servicios o recepción de bienes a clientes internos y externos		SAFI, e.Sigef, Sistema financiero Ley de Contratación Pública		Manejo de recursos financieros	
Emite informes técnicos legales para devolución de trámites de pago no ajustados a disposiciones legales.		LOAFYC, LOSSCA, LOREYTF, Reglamentos internos		Pensamiento analítico	
Efectúa el control del movimiento económico y financiero de ingresos, desembolsos y fondos rotativos.		Análisis financiero		Manejo de recursos financieros	
Evalúa y controla las transferencias por recaudaciones al Auxiliar de la CCU en el Banco Central		Sistema financiero y bancario Normas de Control Interno		Destreza matemática	
Emite el programa de Caja		Sistema financiero y bancario Normas de Control Interno		Manejo de recursos financieros	
Regula el pago y legalización de obligaciones de la institución.				Manejo de recursos financieros	



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 2 De: 8

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	Superior
Denominación:	Asistente de Tesorería	Clientes internos y externos, Ordenadores de Gasto, Contabilidad, Presupuesto.		Título Requerido:	Título de tercer nivel
Nivel:	Profesional				
Unidad o Proceso:	Tesorería				
Rol:	Ejecución procesos de apoyo y tecnol.				
Grupo Ocupacional:	Profesional				
Grado:	7	Área de conocimiento:	Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Administración		
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Colaborar en Recaudación, ejecución de registros, elaboración de comprobantes, control de documentos de soporte previo al pago		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la Experiencia:	Contabilidad General y Gubernamental. Procedimientos Tributarios Manejo de registros y formularios del IESS, SRI, etc. Control sobre recaudaciones de tarjetas de crédito.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		7. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Realiza control previo al pago de obligaciones, emite facturas a pedido de los usuarios.		Legislación vigente: LOAFYC, LOREYTF SAFI, Reglamentos y directivas		Ética Profesional Identificación de problemas	
Revisa liquidaciones de impuestos y retenciones en la fuente previo al pago		Tributación, manejo de formularios Normas de Control Interno		Destreza matemática	
Registra los ingresos de caja y depósitos		SAFI, e.Sigef, Sistema financiero		Manejo de recursos financieros	
Colabora en la elaboración del plan de caja		SAFI, e.Sigef, Sistema financiero Reglamentos internos		Trabajo en equipo	
Recauda valores por conceptos distintos al giro normal del HG-1		Normas de Control Interno		Manejo de recursos financieros	
Controla las transferencias por recaudaciones al Auxiliar de la CCU en el Banco Central		Sistema financiero y bancario Normas de Control Interno		Destreza matemática Organización de la información	
Emite informes relativos a recaudaciones y otros a pedido del Financiero.		Sistema financiero y bancario Normas de Control Interno		Manejo de recursos financieros Organización de la información	



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 3 De: 8

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	Superior
Denominación:	Supervisor de Cajeros	Clientes y usuarios, Cajeros, Bancos, Tesorero General.		Título Requerido:	Título de tercer nivel
Nivel:	Profesional				
Unidad o Proceso:	Recaudación				
Rol:	Ejecución procesos de apoyo				
Grupo Ocupacional:	Profesional 2				
Grado:	9	Área de conocimiento:	Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Administración, Banca		
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar actividades de apoyo y supervisión en el cumplimiento de las funciones, presentación y cortesía del personal de Cajeros.		Tiempo de Experiencia:	3 años		
		Especificidad de la Experiencia:	Atención al cliente, Ventas, Sistema de Recaudación, Control y Manejo de Personal, Contabilidad General, Informática		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		7. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Supervisa al personal de Cajeros, su presentación, cortesía y puntualidad.		Reglamentos internos, Normativa de manejo y supervisión de cajas.		Ética Profesional Instrucción	
Ejecuta el cierre de Cajas al fin de la jornada laboral.		Clientes externos		Destreza matemática Resolución de problemas	
Provee de moneda fraccionaria para atención a clientes		Servicios y productos que ofrece la institución		Manejo de recursos humanos	
Supervisa el despacho de facturas por venta de servicios, artículos, insumos y productos en general.		Clientes internos y áreas de la institución		Trabajo en equipo	
Elabora el calendario de rotación de cajeros		Códigos, claves y perfiles de usuario de los cajeros			
Soluciona problemas relativos a devoluciones, anulación de facturas, reclamos de clientes en el área de su competencia					



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 4 De: 8

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ Clientes internos y usuarios, Supervisor, Bancos	Nivel de Instrucción:	Medio
Denominación:	Cajero		Título Requerido:	Bachiller + Curso
Nivel:	No Profesional		Área de conocimiento:	Contabilidad, Servicio al Cliente, Informática básica
Unidad o Proceso:	Recaudación			
Rol:	Administrativo			
Grupo Ocupacional:	Asistente Administrativo			
Grado:	4			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar actividades para brindar atención eficiente, ágil y oportuna al usuario en la recepción y entrega de dinero en efectivo o crédito.		Tiempo de Experiencia:	1 año	
		Especificidad de la Experiencia:	Auxiliar de Contabilidad, Atención al cliente. Informática	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	7. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Atiende al cliente, factura, cobra y despacha		Reglamentos internos	Ética Profesional	
Facilita información de carácter general a clientes			Orientación al servicio	
Cuadra caja y prepara reporte para Supervisor		Clientes externos	Recopilación de información	
Recauda y rinde cuenta diaria del dinero proveniente de las ventas y entrega facturas a los clientes		Servicios y productos que ofrece la institución	Organización de la información	
Elabora reportes diarios del movimiento de caja		Clientes internos y áreas de la institución	Destreza matemática	
		Manuales	Fluidez verbal	
		Precios vigentes en los diferentes servicios	Trabajo en equipo	
			Manejo del tiempo	



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 5 De: 8

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Superior
Denominación:	Analista de Crédito	Director Financiero, ISSFA, Equipo de trabajo, usuarios	Título Requerido:	Título de Tercer Nivel
Nivel:	Profesional		Área de conocimiento:	Administración, Economía, Finanzas, Banca
Unidad o Proceso:	Crédito y Cobranzas			
Rol:	Ejecución y supervisión de procesos			
Grupo Ocupacional:	Profesional 5			
Grado:	12			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar y supervisar los procesos de recuperación de créditos, mediante el análisis de confiabilidad, solvencia económica de los deudores y su capacidad de endeudamiento.		Tiempo de Experiencia:	5 años	
		Especificidad de la Experiencia:	Análisis de documentación crediticia, negociación y manejo de conflictos.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	7. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Recepta y procesa la información de las solicitudes de crédito e investiga su solvencia económica y financiera		LOAFYC, LOGGE, LOREYTF y sus reglamentos Normativa del SAFI	Ética Profesional Orientación al servicio	
Ejecuta y supervisa el control sobre la cancelación de préstamos, así como en el cobro de cartera vencida.		Ley del ISSFA y sus reglamentos	Destreza matemática Monitoreo y control	
Elabora y presenta informes técnicos sobre el accionar del área de crédito.		Planes institucionales, Plan operativo	Pensamiento crítico Identificación de problemas	
Establece estrategias de seguimiento y control para análisis de créditos y cobranzas.		Finanzas públicas y sistemas de crédito	Trabajo en equipo	
Gestiona trámites de cobro ante el ISSFA		Estadísticas, presupuestos, índices y proyecciones financieras		
		Manuales de procedimientos financieros y de crédito.		
		Claves de sistemas, perfiles de usuarios		



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo, 2008

Fecha Aprobación:

Página: 6 De: 8

Nº Versión: 0

Elaborado por: Omar Torres A.

Aprobado por: Director General

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	Superior
Denominación:	Asistente de Crédito	Clientes internos y externos, equipo de trabajo, Auditoría Médica		Título Requerido:	Título de Tercer Nivel
Nivel:	Profesional				
Unidad o Proceso:	Crédito y Cobranzas				
Rol:	Ejecución procesos de apoyo y tecnol.				
Grupo Ocupacional:	Profesional				
Grado:	7	Área de conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Banca		
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar actividades de apoyo y colaborar en el otorgamiento de créditos a los clientes por concepto de hospitalización, y otros servicios; control de las cancelaciones por parte de los deudores.		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la Experiencia:	Contabilidad, Estadística, Informática Básica.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		7. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Elabora comprobantes de abonos, reportes de cancelaciones liquidaciones, notas de débito, crédito		Ley del ISSFA, Reglamentos internos, Normativa de créditos a clientes internos y externos.		Ética Profesional	
Aplica normas de control previo sobre solicitudes, abonos, intereses, multas y establece saldos		Servicios que ofrece la institución		Recopilación de la información	
Registro y emisión de comprobantes que contengan datos parciales, totales.		Trato con clientes internos y externos		Organización de la información	
Proporcionar todo tipo de información relacionada con créditos.		Departamentos y personas que se relacionan con crédito y cobranzas.		Monitoreo y control	
Ejecuta el control de anticipos concedidos, liquidaciones y renovaciones				Juicio y toma de decisiones	
				Trabajo en equipo	

ANEXOS

ANEXO 1



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo,
2008

Fecha Aprobación:

Página: 1 De:
4

Versión: 0

Proceso: CERO

Subproceso: N/A

CONTENIDO:

OBJETIVO Y ALCANCE

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

POLITICAS Y DISPOSICIONES

DEFINICIONES

FORMULARIOS

IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

INDICADORES

FLUJOGRAMA

Elaborado: Omar Torres A.	Revisado: Gestión Empresarial	Aprobado: Director General
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo,
2008

Fecha Aprobación:

Página: 2 De:
4

Versión: 0

Proceso: CERO

Subproceso: N/A

1. SUBPROCESO “ALFA” (Código: X1.1.1)

1.1. OBJETIVO Y ALCANCE

Proporcionar una guía para normar y estandarizar el levantamiento de procesos en la Tesorería del Hospital General de las FF. AA.; así como establecer un modelo que defina la forma y contenido universal para el levantamiento, se aplican a todos los procesos de la institución.

Para su redacción, se utilizarán verbos en infinitivo y se reflejará el resultado a alcanzar o el propósito; debe ser: específico, medible, observable y alcanzable.

1.2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

En este apartado se definirá de forma clara y precisa lo siguiente:

AUTORIDAD	Señalar a la autoridad sobre quien recae la responsabilidad por el cumplimiento del proceso.
RESPONSABLE	Especificar quien es el administrador del proceso.
CORRESPONSABLE	Establecer quien es el adjunto en la ejecución de las actividades del proceso.
EJECUTOR	Estipular quien tiene a cargo la realización de las acciones y tareas.

1.3. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

Se especificará de forma clara y precisa; que insumos, apoyos y recursos con necesarios para cumplir con el proceso.

Para documentar un proceso, se debe detallar lo siguiente:

ENTRADAS:	Constituyen las peticiones documentadas que activan el proceso.
MANDATOS:	Se detalla la normativa vigente que sustenta la ejecución de actividades en el desarrollo del proceso.
RECURSOS:	Detalle de: Personas, equipos, materiales, recursos financieros y tecnológicos requeridos.
SALIDAS:	Se establecerán los resultados obtenidos de los procesos, tanto principales como relacionados con otros procesos.
CONTROLES:	Son los mecanismos de verificación del proceso definido.
MEDIDORES:	Determine los indicadores de evaluación de la gestión del proceso.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo,
2008

Fecha Aprobación:

Página: 3 De:
4

Versión: 0

Proceso: CERO

Subproceso: N/A

1.4. POLITICAS Y DISPOSICIONES

- Señalar las disposiciones emanadas de la autoridad institucional para el cumplimiento del proceso.
- Señalar la normativa que rige para el subproceso.
- Su definición será clara de modo que facilite la comprensión por parte de quienes ejecutan las actividades y tareas.

1.5. DEFINICIONES

Definir de manera concisa y clara los principales temas relacionados con el proceso; cuando la terminología empleada sea de uso común y se estime que no es necesario ampliar conceptos, se debe escribir "N/A".

1.6. FORMULARIOS

- Detallar los formatos, matrices, tablas, otros, requeridos para el cumplimiento del proceso.

1.7. IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

- Describa el código, nombre del documento, tipo de archivo, nombre del archivo y sitio físico de almacenamiento del mismo.

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

En orden secuencial, en el formato que consta a continuación, se describen los procedimientos en forma clara, sencilla, entendible, excluyendo aquellas actividades que son lógicas y las que no agregan valor al proceso.

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Secuencial	Cargo del responsable y/o unidad administrativa que realiza la actividad.	Resumen de la actividad. Debe ser claro y entendible	Descripción ampliada de la actividad; abarcando los aspectos más relevantes de la misma; no abundar en detalles obvios.

1.8. INDICADORES

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CALCULO	META	RESPONSABLE	REPORTA A:
Nombre del indicador.	Especificar la relación matemática establecida para medir el proceso, o en su defecto relatar el procedimiento utilizado para la evaluación.	Valor o porcentaje ideal para el proceso.	Persona, proceso o unidad administrativa que se encuentra a cargo del proceso.	Autoridad superior al responsable.



Hospital General de las Fuerzas Armadas No. – 1 Manual – Sistema de Tesorería

Fecha Elaboración: Marzo,
2008

Fecha Aprobación:

Página: 4 De:
4

Versión: 0

Proceso: CERO

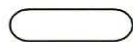
Subproceso: N/A

1.9. MEJORA CONTINUA

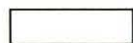
INDICADOR DEL PROCESO	RESULTADOS	CONDICIÓN	RECOMENDACIÓN
Nombre del indicador.	Meta del indicador	Conforme  Luz verde, el proceso se aplica de conformidad con lo planeado.	Orientación para mantener y mejorar el proceso, establecer estándares más exigentes.
	Valores alrededor de la meta ideal.	Alerta 	Implantar medidas preventivas previo análisis de las causas que provocaron la no conformidad.
	Inexistencia de resultados en comparación con la meta.	No conforme 	Tomar acciones correctivas revisión de procedimientos, reformulación de metas si fuera del caso.

FLUJOGRAMA

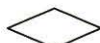
Grafique el flujo de actividades realizadas en el proceso y/o área de trabajo, sus actores e interrelaciones, utilizando los siguientes símbolos.



INICIO



PROCESO



DECISIÓN



DOCUMENTO



ARCHIVO DE INFORMACIÓN



SALIDA



TRASLADO DE INFORMACIÓN

ANEXO 2

**HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha

Día	Mes	Año		

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta

0	0	1
---	---	---

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

25

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación	1	
Falta Coordinación	2	
Al Sistema actual	3	X
Otros	4	

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Somos Desempeños, (no se pueden elevar)
- 2.- Horario del Medico (no llega a tiempo)
- 3.- Somos Exceso. (por los trámites)
- 4.- Horario de Superintendencia
- 5.- Coordinación en los trámites

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

		Procesos	Procedimientos	Tareas
Si	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
No	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Capacitación en la parte informatica
- 2.-
- 3.-

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha
Día Mes Año

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv. Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación 1
Falta Coordinación 2
Al Sistema actual 3
Otros 4

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Horario de Medicos.
- 2.- Atencion oportuna de parte del administrador de sistemas.
- 3.- Requerimos oportunidad para la entrega de Rueda y racionadora.
- 4.-
- 5.-

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

Si 1
No 2

Procesos Procedimientos Tareas

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Atencion al cliente.
- 2.- Automática.
- 3.-

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha

2	4	0	9	0	7
Día		Mes		Año	

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta

0	0	3
---	---	---

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

3

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
---	---	---	---	-------------------------------------	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación 1
Falta Coordinación 2
Al Sistema actual 3
Otros 4

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Una mejor organización en la distribución de horarios (todo el personal x 1 ju.
- 2.- Mal trato por el personal
- 3.- Tener más atención en los problemas de cada persona
- 4.- mejor infraestructura para trabajar
- 5.- no tener los equipos de oficina correcto para el día a día (sellas)

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

Si 1
No 2

Procesos	<input type="checkbox"/>
Procedimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
Tareas	<input checked="" type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Capacitación para reconocer tickets falsos
- 2.- Curso de Contabilidad Computarizada
- 3.-

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha 24 07 07
Día Mes Año

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta 004

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv. 16 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0 1 2 3 4 5

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación 1
Falta Coordinación 2
Al Sistema actual 3
Otros 4

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

1.- Faltas de comunicación. Si falta, mucho ruido.
2.- _____
3.- _____
4.- _____
5.- _____

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

Si 1 Procesos Procedimientos Tareas
No 2

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

1.- _____
2.- _____
3.- _____

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

**HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha
Día Mes Año

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv. Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación 1
Falta Coordinación 2
Al Sistema actual 3
Otros 4

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Letalidad de turnos en los diferentes especialidades
- 2.- Los honorarios no son equitativos
- 3.- Equipos obsoletos
- 4.- Sitio de trabajo no adecuado
- 5.- _____

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

		Procesos	Procedimientos	Tareas
Si	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Atencionar al cliente
- 2.- Bill de factos
- 3.- _____

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

*El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual **Sistema de Tesorería**, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.*

Fecha

2	4	0	9	0	7
Día		Mes		Año	

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta

0	0	6
---	---	---

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

2

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación	1	<input checked="" type="checkbox"/>
Falta Coordinación	2	<input checked="" type="checkbox"/>
Al Sistema actual	3	<input type="checkbox"/>
Otros	4	<input checked="" type="checkbox"/>

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- FALTA DE COORDENACION ENTRE COMPAÑEROS Y EL SUPERVISOR DE CAJA
- 2.- EL MAL MANEJO DEL PERSONAL DE CASAS
- 3.- LA ACUMULACION DE PACIENTES
- 4.- _____
- 5.- _____

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

	Procesos	Procedimientos	Tareas
Si 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No 2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- CAPACITACION DE DEFENSAS CURSOS Y FOROS
- 2.- ATENCION AL CLIENTE - RESERVA HORARIOS, etc
- 3.- _____

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

**HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha

2	4	0	9	0	7
Día		Mes		Año	

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta

0	0	7
---	---	---

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

1

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?
Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?
Sí 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?
Falta Capacitación

1	5
---	---

Falta Coordinación

2	5
---	---

Al Sistema actual

3	
---	--

Otros

4	
---	--

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:
1.- Falta información para los pacientes.
2.- Señalización en el lugar de consultas
3.- Puntualidad de médicos
4.- Aclaración con pago en el banco para pacientes.
5.-

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:
Si 1

--

--

--

No 2

5

5

5

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?
Si 1

5

No 2

--

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?
Si 1

5

No 2

--

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?
Si 1

5

No 2

--

P10.- Cuales serían sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?
1.- Mejor información con respecto a forma de turnos y pagos
2.- Mejorar el sistema con respecto a bloques por consulta.
3.-

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

**HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

*El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual **Sistema de Tesorería**, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.*

Fecha
Día Mes Año

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv. Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación 1
Falta Coordinación 2
Al Sistema actual 3
Otros 4

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Caja de Rx Turnos para los pacientes es muy lejano
- 2.- Salir Caja de Rx
- 3.- pacientes no presentan Tarjetas de Cita
- 4.- Educar en pagueta a las pacientes
- 5.- Sistematizar Rx

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

		Procesos	Procedimientos	Tareas
Si	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Das lo que los cajeros necesitan, motivación
- 2.- equipos muebles
- 3.-

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

**HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha

7	4	07	07
Día		Año	

LUGAR DE TRABAJO

No. encuesta

0	09
---	----

Recaudación
Administración

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

1

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación 1
Falta Coordinación 2
Al Sistema actual 3
Otros 4

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Falta de Seguridad en cada una de las cajas
- 2.- Falta del sistema
- 3.- Falta de Semuistros de oficina
- 4.- Falta coordinación en lo que es el fondo (Suelto)
- 5.-

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

	Procesos	Procedimientos	Tareas
Si 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No 2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Seminario para detectar billetes falsos
- 2.- Fondo para recuperar la perdida de dinero
- 3.- con los billetes falsos

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

**HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

*El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual **Sistema de Tesorería**, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.*

Fecha

2	4	0	9	0	7
Día		Mes		Año	

LUGAR DE TRABAJO

No. encuesta

0	1	0
---	---	---

Recaudación
Administración

Clasificación

Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

2

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
---	---	---	---	-------------------------------------	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación	<input type="checkbox"/>
Falta Coordinación	<input checked="" type="checkbox"/>
Al Sistema actual	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Maquinaria casi obsoleta + impresoras.
- 2.- Salometría de gente
- 3.- Inferencia de las autoridades en el proceso de atención al cliente
- 4.- Contundencia en el lugar de trabajo (sillas)
- 5.- Seguridad.
- 6.- Más médicas en ciertos

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

	Procesos	Procedimientos	Tareas
Si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si
No

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si
No

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si
No

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Detectar billetes falsos
- 2.- Atención al cliente
- 3.- Contabilidad Computarizada
- 4.- Relaciones Humanas
- 5.- Motivación

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

*El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual **Sistema de Tesorería**, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.*

Fecha

2	4	0	9	0	7
Día		Mes		Año	

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta

0	/	1
---	---	---

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

2	/	2
---	---	---

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
---	---	---	-------------------------------------	---	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación 1
Falta Coordinación 2
Al Sistema actual 3
Otros 4

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Poco apoyo y representación por parte de los jefes.
- 2.- Desigualdad en el momento de designar las cajas a/mes.
- 3.- Exceso de trabajo y poco personal.
- 4.- Falta de coordinación en los procesos.
- 5.-

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

Si 1
No 2

Procesos	Procedimientos	Tareas
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serían sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Capacitaciones de acuerdo a los conocimientos y al puesto a
- 2.- que se desempeña. Que nos den informática avanzada
- 3.- o contabilidad computarizada.

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

*El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual **Sistema de Tesorería**, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.*

Fecha

0	4	0	9	0	7
---	---	---	---	---	---

Día Mes Año

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta

0	1	2
---	---	---

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

2	4
---	---

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
---	---	---	-------------------------------------	---	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación	1	<input checked="" type="checkbox"/>
Falta Coordinación	2	<input checked="" type="checkbox"/>
Al Sistema actual	3	<input checked="" type="checkbox"/>
Otros	4	<input type="checkbox"/>

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Sistemas lentos
- 2.- Comprensión lenta
- 3.- Procesos muy largos para cobrar
- 4.-
- 5.-

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

Si	1	Procesos	<input type="checkbox"/>	Procedimientos	<input type="checkbox"/>	Tareas	<input type="checkbox"/>
No	2		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serían sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Actualización en Control de Gastos
- 2.-
- 3.-

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

**HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha
 Día Mes Año

LUGAR DE TRABAJO

Recaudación
 Administración

No. encuesta

Clasificación

Militar 1
 R. Activa 2
 S. Público 3

T. Serv. Años cumplidos

Genero M 1
 F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
 Muy bueno 2
 Bueno 3
 Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
 No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación 1
 Falta Coordinación 2
 Al Sistema actual 3
 Otros 4

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Dar mejor calidad al paciente.
- 2.- Falta de Sueltos Operativos.
- 3.- En Emergencia una persona no es suficiente.
- 4.- _____
- 5.- _____

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

		Procesos	Procedimientos	Tareas
Si	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
 No 2 *NO*

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
 No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
 No 2

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Detectar Billetes Falsos
- 2.- _____
- 3.- _____

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha

2	0	0	9	0	7
Día		Mes		Año	

LUGAR DE TRABAJO

No. encuesta

0	1	5
---	---	---

Recaudación

--

Administración

X

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

9

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	3	X	5
---	---	---	---	---	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación	1	
Falta Coordinación	2	X
Al Sistema actual	3	X
Otros	4	

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- FALTA PERSONAL EN VENTANILLA
- 2.- MAL DISTRIBUIDO EL TRABAJO EN OFICINA
- 3.- MATERIAL SALE DE BOMBGA SIN MEDIDA
- 4.- PELIGRO DE MATERIAL FIRMADO POR JEFES COMO
- 5.- HOJAS VOLANTES

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

		Procesos	Procedimientos	Tareas			
Si	1	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td></tr></table>	X	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr></table>		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td></tr></table>	X
X							
X							
No	2	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr></table>		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td></tr></table>	X	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td></tr></table>	X
X							
X							

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- MAS COORDINACION CON OTROS SERV. Y CON EL PERSONAL
- 2.- INTERNO DE NUESTRA OPCION
- 3.-

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha

0	2	1	0	0	7
Día		Mes		Año	

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta

0	1	6
---	---	---

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

8

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación 1
Falta Coordinación 2
Al Sistema actual 3
Otros 4

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Mal Horario
- 2.- Falte de Suelto
- 3.- NO se distribuye bien el trabajo
- 4.- Mucho Repetio
- 5.- Falte de Coordinación

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

Si 1

Procesos	<input type="checkbox"/>
Procedimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
Tareas	<input checked="" type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serían sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Las comunicaciones
- 2.- Información al cliente Interno y Externo
- 3.-

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha

0	3	1	0	0	7
Día		Mes		Año	

LUGAR DE TRABAJO
Recaudación
Administración

No. encuesta

0	1	7
---	---	---

Clasificación
Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

8

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación 1
Falta Coordinación 2
Al Sistema actual 3
Otros 4

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- Boletines No enviados a cobrar rápidamente
- 2.- los problemas deben ser comunicados al cajero rápidamente.
- 3.- No dar realidad al pte civil para devolución.
- 4.- Tener muchos Jeps.
- 5.-

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

Si 1
No 2

Procesos	Procedimientos	Tareas
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si 1
No 2

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si 1
No 2

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si 1
No 2

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- Capacitación para atención al cliente.
 - 2.- Coordinamientos en los procedimientos.
 - 3.- las disposiciones sean dadas por escrito para respeto del pte
- Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

**HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

El hospital con el fin de elevar los estándares de calidad en la atención al cliente, desea conocer su opinión sobre el actual Sistema de Tesorería, de forma que nos ayude a detectar posibles deficiencias. Esta información tiene el carácter de anónima, confidencial y será utilizada exclusivamente con fines de mejoramiento institucional por lo que le pedimos contestar con absoluta franqueza.

Fecha

16	10	2007
Día	Mes	Año

LUGAR DE TRABAJO

No. encuesta

012

Recaudación

--

Administración

X

Clasificación

Militar 1
R. Activa 2
S. Público 3

T. Serv.

--

 Años cumplidos

Genero M 1
F 2

P1.- Durante el tiempo que labora en Tesorería, como calificaría al Sistema vigente?

Excelente 1
Muy bueno 2
Bueno 3
Regular 4

P2.- Está de acuerdo con emprender cambios para elevar el desempeño de Tesorería?

Si 1
No 2

P3.- En una escala de 0 a 5 como calificaría su conocimiento sobre el tema de procesos:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

P4.- A que le atribuye los problemas que se presentan en su labor diaria?

Falta Capacitación

1	
---	--

Falta Coordinación

2	
---	--

Al Sistema actual

3	X
---	---

Otros

4	
---	--

P5.- De forma puntual y concreta, a continuación, favor indicar los problemas que mensualmente resultan más frecuentes en el desempeño de su trabajo:

- 1.- FALTA DE AGILIDAD EN LOS TRÁMITES
- 2.- RETRAZO LOS PROCESOS
- 3.-
- 4.-
- 5.-

P6.- Para el desarrollo de sus actividades diarias, le han sido entregados por escrito:

Si

1	
---	--

Procesos	
----------	--

Procedimientos	
----------------	--

Tareas	X
--------	---

No

2	X
---	---

--	--

	X
--	---

--	--

P7.- Si contare con todos los documentos señalados en la pregunta 6, cree que su rendimiento se vería beneficiado?

Si

1	X
---	---

No

2	
---	--

P8.- Conoce a cabalidad los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Si

1	
---	--

No

2	X
---	---

P9.- Estaría dispuesta (o) a participar activamente en el desarrollo de los procesos, su evaluación y mejora continua?

Si

1	X
---	---

No

2	
---	--

P10.- Cuales serian sus requerimientos de Capacitación necesarios para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1.- CAPACITACION EN LOS PROCESOS
- 2.- CAPACITACION EN EL AREA FINANCIERA, LEYES, REGLAMENTOS
- 3.-

Gracias por su colaboración

En hoja adjunta favor anotar alguna sugerencia o comentario constructivo adicional a lo considerado en el presente cuestionario.

ANEXO 3

PLAN CUATRIMESTRAL DE CAJA

- ✓ Detalla los ingresos proyectados para un período de cuatro meses a nivel de fuente de financiamiento y partida presupuestaria.
- ✓ Detalla los gastos por fuente y partida en orden de prioridad para igual período.
- ✓ Establece el flujo neto mensual (superávit o déficit).
- ✓ Pies de firma de los responsables: Elaborado, Visto Bueno y Aprobado

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.

DIRECCIÓN FINANCIERA

TESORERÍA

PLAN DE CAJA CUATRIMESTRAL

PERÍODO:

INGRESOS	I	II	III	IV	TOTAL
FLUJO NETO:					
ASIGNACIÓN FISCAL					
AUTOGESTIÓN					
Hospitalización					
Consulta Externa					
Otros					
SUBTOTAL:					
OTRAS FUENTES					
Ejecución Garantías					
Arriendos					
SUBTOTAL:					
TOTAL INGRESOS:====>					
PAGOS					
CON AFECTACIÓN PRES.					
Remuneraciones					
Bienes y Servicios					
Inversión					
Otros					
SUBTOTAL:					
OTROS PAGOS					
Devolución Pacientes					
Varios					
SUBTOTAL:					
TOTAL PAGOS:====>					
FLUJO NETO:					

ELABORADO POR:

VISTO BUENO:

APROBADO POR:

CONTROL DE GARANTÍAS

- ✓ Es un auxiliar que sirve para controlar las garantías entregadas por los contratistas del HG-1.
- ✓ Detalla que tipo de garantías se ha recibido, a que contratista corresponden, fecha de caducidad y observaciones.
- ✓ Pie de firma del responsable de su elaboración.

CHEQUE COMPROBANTE

- ✓ Contiene el asiento contable.
- ✓ Información de carácter presupuestario: Fuente, Partida, Valor.
- ✓ Contiene información relacionada con el proveedor y el bien o servicio entregado al HG-1.
- ✓ Pies de firma de los responsables: Control Previo, Elaboración, Pago, Recibí conforme.

CHEQUE NACIONAL EN DOLARES CHEQUE 0027832

ORDEN A SEGUROS OLYMPUS

US \$ 320.63

CIUDAD: QUITO FECHA: 17-ENE-03

HOSPITAL GRAL DE FF-AA

FIRMA: *[Signature]*

CONCEPTO: 0027832

17-ENE-03 SOLIC FONDOS NO 449 SEGUROS OLYMPUS PAGO FACTURA NO 6458 03-ENE-03 POR FOLIZA DE FIDELIDAD NO 10170 VIGENTE DESDE EL 22-DIC-02 AL 22-DIC-03

CONTABILIDAD				
CODIGO	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
2.1.13	CUENTAS POR PAGAR		320.63	
2.1.13.01.01.00925	SEGUROS OLIMPUS S.A.	320.63		
1.1.05	BANCOS			320.63
1.1.05.02.02	Cta.Cte.No 48606254-0 Gastos	320.63		
	TOTALES :		320.63	320.63

PRESUPUESTO				
Nº PARTIDA	DENOMINACION	COMPROMISO	OBLIGACION	PAGO
5.0801.2.01.96.05.010	Saldos por pagar de cuentas por pagar			312.50
	TOTALES :			312.50

PRESUPUESTO	CONTABILIDAD	GERENCIA FINANCIERA	RECIBI CONFORME
ANALISTA PRESUPUESTO	JEFE DE CONTABILIDAD	GERENTE FINANCIERO	PAGADOR HG. 1

COMPROBANTE DE RETENCIÓN

- ✓ Requiere autorización del SRI
- ✓ Prenumerado
- ✓ Constan las retenciones de impuestos conforme a la Ley de equidad tributaria.
- ✓ Firmas de responsabilidad: Agente de Retención y Contribuyente.



HOSPITAL GENERAL DE LAS FUERZAS ARMADAS

CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°. 2230
Av. Av. Queseras del Medio 521 y Gran Colombia
Quito - Ecuador * Telef: 2566-899 / 2568-024
2568-010 / 2568-011

R.U.C. 1768012710001
COMPROBANTE DE RETENCION

001-001 N° 001287

Autz sri N°. 1044138835

Sr.(es) Fecha de Emisión:

RUC: Tipo de comprobante de Venta

Dirección: N°. de Comprobante de Venta:

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCION	IMPUESTO	% DE RETENCION	VALOR RETENIDO
		ANULADO		

FIRMA AGENTE DE RETENCION

CONTRIBUYENTE

Valido para su emisión hasta el 31/12/2004

COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA

- ✓ Se registran toda clase de ingresos percibidos por el HG-1.
- ✓ Es prenumerado y preimpreso, contiene información relacionada con el efectivo y/o cheques certificados entregados al HG-1.
- ✓ Pie de firma del responsable: Recibí conforme.

COMPROBANTE DE DEVOLUCIÓN

- ✓ Exclusivo para devoluciones a pacientes.
- ✓ Habilitante para reposición del Fondo
- ✓ Contiene información relacionada con valores y conceptos relativos a la devolución.
- ✓ Pie de firma del responsable: Recibí conforme.

FACTURA

- ✓ Se emiten de conformidad con la ley de facturación y su reglamento.
- ✓ Son entregadas a todos los clientes y/o usuarios del HG-1 que entregan valores por distintos conceptos.
- ✓ Contiene los requisitos del reglamento de facturación.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FUERZAS ARMADAS



CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°. 2230

AUTZ. SRI 1043497959

Av. Av. Queseras del Medio 521 y Gran Colombia
Quito - Ecuador * Telf.: 2566-899 / 2568-024
2568-010 / 2568-011

FECHA	DIA	MESES	AÑO
R.U.C. 1768012710001			
FACTURA N° 002003			
001-001			

Señor: _____
R.U.C./C.I. _____ Telf.: _____
Dirección: _____

CODIGO	DESCRIPCION	VALOR TOTAL \$
	POR HOSPITALIZACION	
	CONSULTA EXTERNA	
	EMERGENCIAS (OBSERVACION)	
	EMERGENCIAS	
	CONSULTAS MEDICAS	
	VARIOS	



Debo y pagaré incondicionalmente en el lugar que se me reconvenge a orden de Hospital General de las FF.AA. De contado, la cantidad que aparece en el total de este documento, a partir de esta fecha correrán los intereses legales y de mora permitidos por la Ley. Sin Protesto

EN LA LIQUIDACION NO EFECTUAR RETENCION ALGUNA SEGUN Art. 39 Lit. 1

SUBTOTAL \$	
TOTAL GRAVADO TARIFA 0%	
TOTAL GRAVADO TARIFA %	
IMPORTE DEL IVA	
TOTAL FACTURA \$	

Válido para su emisión hasta 08/02/2003

SON: DOLARES

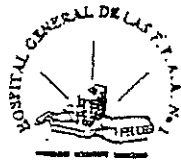
Forma de Pago: Efectivo Cheque a la orden del Hospital General de las FF.AA. - Depósito o transferencia a la Cta. Cte. N° 01120478 del Banco Central del Ecuador.

FIRMA AUTORIZADA | CLIENTE

REPORTE CONSOLIDADO DE EFECTIVO, CHEQUES Y TARJETAS DE CRÉDITO DE CONSULTA EXTERNA e INGRESOS HOSPITALARIOS

- ✓ Resume los valores recaudados por el personal de Cajeros
- ✓ Registra valores en efectivo al detalle y los documentos que respaldan la gestión diaria de cobro.
- ✓ Pies de firma de los responsables: Entregué y Recibí conforme.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA



Nº 01059

REPORTE CONSOLIDADO DE EFECTIVO, CHEQUES Y TARJETAS DE CREDITO DE CONSULTA EXTERNA

LUGAR Y FECHA _____

CAJA NUMERO : _____

CAJERO (A) RESPONSABLE : _____

A. TOTAL RECAUDADO SEGÚN REPORTE: _____

US \$ _____

B. PRESENTACION DE VALORES:

a. EN EFECTIVO:

BILLETES:

MONEDA FRACCIONARIA:

DENOM.	CANT.	TOTAL
US\$ 100.00	_____	US \$ _____
US\$ 50.00	_____	US \$ _____
US\$ 20.00	_____	US \$ _____
US\$ 10.00	_____	US \$ _____
US\$ 5.00	_____	US \$ _____
US\$ 1.00	_____	US \$ _____

DENOM.	CANT.	TOTAL
US\$ 1.00	_____	US \$ _____
US\$ 0.50	_____	US \$ _____
US\$ 0.25	_____	US \$ _____
US\$ 0.10	_____	US \$ _____
US\$ 0.05	_____	US \$ _____
US\$ 0.01	_____	US \$ _____

SUMAN: US \$ _____

SUMAN: US \$ _____

SUMAN EFECTIVO : _____ US \$ _____

b. EN CHEQUES:

BANCO	CUENTA	CHEQUE N°	GIRODOR	VALOR
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

SUMAN CHEQUES: _____ US \$ _____

c. TOTAL EFECTIVO Y CHEQUES (a + b): _____

US \$ _____

d. TARJETA DE CREDITO:

TARJETA	NUMERO	TARJETA HABIENTE	PACIENTE FACT.	VALOR
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

SUMAN TARJETAS DE CREDITO: _____ US \$ _____

CONFRONTACION:

A. TOTAL RECAUDADO SEGÚN REPORTE: _____

US\$ _____

B. (Menos) TOTAL RECAUDADO _____

US\$ _____

TOTAL EFECTIVO Y CHEQUES (a+b) : _____ US\$ _____

TOTAL TARJETAS DE CREDITO (d) : _____ US\$ _____

DIFERENCIA EN : _____ US\$ _____

OBSERVACIONES: _____

ENTREGO CONFORME
CAJERO (A)

RECIBO CONFORME
SUPERVISOR DE CAJAS

RECIBO CONFORME
TESORERIA

REPORTE CONSOLIDADO DE EFECTIVO CHEQUES Y TARJETAS DE CREDITO DE INGRESOS HOSPITALARIOS

LUGAR Y FECHA:

A. TOTAL RECAUDADO SEGUN REPORTES: US\$

B. PRESENTACION DE VALORES:

a. EN EFECTIVO:

BILLETES:

DENOMINACION	CANTIDAD	TOTAL
US \$ 100.00	US\$
US \$ 50.00	US\$
US \$ 20.00	US\$
US \$ 10.00	US\$
US \$ 5.00	US\$
US \$ 1.00	US\$
SUMAN:		US \$

MONEDA FRACCIONARIA:

DENOMINACION	CANTIDAD	TOTAL
US \$ 1.00	US\$
US \$ 0.50	US\$
US \$ 0.25	US\$
US \$ 0.10	US\$
US \$ 0.05	US\$
US \$ 0.01	US\$
SUMAN:		US \$

SUMAN EFECTIVO: US \$

b. EN CHEQUES:

BANCO	CUENTA No.	CHEQUE No.	GIRADOR	VALOR
.....
.....
SUMAN CHEQUES:				US \$

c. TOTAL EFECTIVO Y CHEQUES (a + b): US \$

d. TARJETAS DE CREDITO

TARJETA No.	TARJETA HABIENTE	PACIENTE / FACT	VALOR
.....
.....
SUMAN TARJETAS DE CREDITO:			US \$

e. CHEQUES RECIBIDOS EN GARANTIA:

BANCO	CUENTA No.	CHEQUE No.	GIRADOR	PACIENTE / FACT	VALOR
.....
.....
SUMAN:					US\$

NOVEDADES:

CONFRONTACION:

A. TOTAL RECAUDADO SEGUN REPORTES: US\$

B. (Menos) TOTAL RECAUDADO US\$

TOTAL EFECTIVO Y CHEQUES (a + b): US \$

TOTAL TARJETAS DE CREDITO (d) US \$

DIFERENCIA EN US\$

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:
Auxiliar de Tesoreria

SUPERVISADO POR
Tesorero

REPORTE DE CUENTAS POR COBRAR TARJETAS DE CRÉDITO

- ✓ Resume los valores cancelados por los pacientes mediante tarjeta de crédito.
- ✓ La modalidad del crédito puede ser corriente o diferido según los requerimientos del cliente.
- ✓ Pies de firma de los responsables: Entregué y Recibí conforme.
- ✓ Se elabora un ejemplar por cada entidad financiera: Diners, Mastercard, Visa, etc.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
DEPARTAMENTO DE TOSORERIA

CUENTAS POR COBRAR VISA

REPORTE No.....

No.	NOMBRE PACIENTE	BAUCHER	COMISION	PLLA	VALOR	FECHA	CAJERA
TOTAL							
US\$							

ANEXO

QUITO.....

ENTREGO CONFORME

SRA. MERCEDES ALVAREZ
PAGADORA DEL HG-1

RECIBI CONFORME

SR. EDUARDO VASQUEZ
DPTO. CREDITO Y COBRANZAS.

HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
DEPARTAMENTO DE TOSORERIA

CUENTAS POR COBRAR DINERS CORRIENTE

REPORTE No.....

No.	NOMBRE PACIENTE	BAUCHER	COMISION	PLLA	VALOR	FECHA	CAJERA
TOTAL							

ANU-ADO

QUITO.....

ENTREGO CONFORME

SRA. MERCEDES ALVAREZ
PAGADORA DEL HG-1

RECIBI CONFORME

SR. EDUARDO VASQUEZ
DPTO. CREDITO Y COBRANZAS.

REPORTE REPOSICIÓN DE FONDO

- ✓ Detalla los conceptos y valores por los que se han realizado las devoluciones a pacientes.
- ✓ Se adjunta documentación de respaldo.
- ✓ Pie de firma del responsable: Tesorero

**HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.
DEPARTAMENTO DE TESORERIA**

FONDO ROTATIVO DEL 8 AGOSTO 11 DE AGOSTO DEL 2003

No. 136

FECHA	No.	PACIENTE	CONCEPTO	VALOR	CODIGO
TOTAL DEL FONDO:			US\$	-	

COPIA

QUITO, AGOSTO 11 DEL 2003

SRA. MERCEDES ALVAREZ
TESORERA DEL HOSPITAL GENERAL DE LAS FF.AA.