

UNIVERSIDAD SAN MARCOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**ANÁLISIS PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
QUE CONLLEVA EL PAGO DE FACTURAS A PROVEEDORES DEL HOSPITAL DE
UPALA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2022**

AUTORES

FISHER ÁLVAREZ EVELYN

RAMÍREZ VALVERDE HUBERT

SAN JOSÉ, COSTA RICA

JULIO, 2022



Fecha 03 de marzo de 2022

Licenciada

María Andrade González

Coordinadora Administración de Empresas

Universidad San Marcos

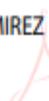
Estimada señora:

Con el propósito de que sea sometido a su aprobación, nos permitimos presentar el anteproyecto titulado “ANÁLISIS PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE CONLLEVA EL PAGO DE FACTURAS A PROVEEDORES DEL HOSPITAL DE UPALA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2022”.

El documento lo hemos preparado de acuerdo con los lineamientos y disposiciones establecidas por la Universidad para este propósito.

Cordialmente,

HUBERT RAMIREZ VALVERDE
(FIRMA)



Firmado digitalmente por
HUBERT RAMIREZ VALVERDE
(FIRMA)
Fecha: 2022.03.05 18:23:28
-06'00'

HUBERT RAMÍREZ VALVERDE
CÉDULA: 112110104



Firmado digitalmente por EVELYN
DE LOS ANGELES FISHER ALVAREZ
(FIRMA)
Fecha: 2022.03.03 20:17:38 -06'00'

EVELYN FISHER ÁLVAREZ
CÉDULA: 112130538



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Dirección General

Dirección Administrativa Financiera

Teléfono: 24800000 ext. 1002

Correo electrónico: cpsalgado@ccss.sa.cr

27 Enero de 2022
HU-DG-DAF-012-2022

Señora
María Andrade González
Coordinadora Carrera de Administración
Trabajo Final de Graduación
Universidad San Marcos

Estimada señora:

Por este medio le comunico que los estudiantes: Hubert Ramírez Valverde, cédula 1-1211-0104 y Evelyn Fisher Álvarez, cédula 1-1213-0538, han sido aceptados en el Sub Área de Almacenamiento y Distribución del Hospital de Upala, para realizar el Trabajo Final de Graduación, para optar por Grado académico de la Licenciatura en Administración de Empresas.

Conforme al anteproyecto presentado por los estudiantes.

Atentamente,

CARLA PATRICIA SALGADO REINA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
CARLA PATRICIA
SALGADO REINA (FIRMA)
Fecha: 2022.01.27
07:23:23 -06'00'

Licda. Carla Patricia Salgado Reina
Directora Administrativa

C. Hubert Ramírez Valverde
Archivo

Agradecimiento

A la Licda. Nancy Ramírez Corrales, al MSc. Róger Mora Arias, que, con su experiencia, profesionalismo y conocimiento, nos han brindado orientación durante este proceso de elaboración y finalización del proyecto. Al igual que a todo el personal docente y administrativo de la Universidad San Marcos.

Dedicatoria de Evelyn Fisher Álvarez

A Dios quien ha sido el que me ha guiado en todos estos años y me ha dado la sabiduría para emprender este largo viaje de estudio, esfuerzo y compromiso. A mi familia, que, con su paciencia, amor, entrega, siempre han estado ahí y que sin su apoyo este trabajo no hubiera sido posible.

Dedicatoria de Hubert Ramírez Valverde

A Dios por acompañarme siempre.
A todos aquellos que me brindaron su apoyo.
A mi esposa Karla y a mi hija Ximena, por darme la fuerza para luchar. No sé qué sería de mi vida sin ustedes.

Declaración Jurada

Yo, Evelyn Fisher Álvarez, mayor, casada, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliada en San Pablo de Heredia, portadora de la cédula de identidad número 112130538, en este acto, debidamente apercebida y entendida de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Investigación Individual Aplicada para optar al grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: *“Análisis para la simplificación de los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala en el primer semestre del 2022”* es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 11 del mes de mayo del año dos mil veintidós.



Firmado digitalmente por EVELYN
DE LOS ANGELES FISHER ALVAREZ
(FIRMA)
Fecha: 2022.05.18 19:58:44 -06'00'

Evelyn Fisher Álvarez

Cédula 112130538

Declaración Jurada

Yo, Hubert Ramírez Valverde, mayor, casado, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliado en Cañas, Guanacaste, portador de la cédula de identidad número 112110104, en este acto, debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Investigación Individual Aplicada para optar al grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: *“Análisis para la simplificación de los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala en el primer semestre del 2022”* es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 09 del mes de mayo del año dos mil veintidós.

HUBERT
RAMIREZ
VALVERDE
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por HUBERT RAMIREZ
VALVERDE (FIRMA)
Fecha: 2022.05.19
12:05:40 -06'00'

Hubert Ramírez Valverde

Cédula 112110104

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
Tema de investigación.....	4
Antecedentes investigación o estado de la cuestión.....	4
Planteamiento del problema.....	7
Objetivos de investigación	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	8
Justificación de la investigación.....	8
Alcances de la investigación	9
Proyecciones	9
Limitaciones	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
Marco situacional	11
Diagnóstico y análisis de la situación.....	11
Análisis de la situación diagnosticada (situación actual)	15
Marco conceptual	29
Procedimiento	29
Proceso.....	32
Deficiencia.....	37
Eficiencia y eficacia.....	39
Productividad.....	40
Administración	41
Área de Mejora	50
Proceso de compra.....	55
Compra	55
Pago	57
Factura	61
Facturación	62
Etapa	62

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	67
Definición de enfoque metodológico	67
Enfoque.....	68
Paradigma	68
Tipos de investigación.....	69
Estudio descriptivo	70
Estudio explicativo	70
Método de la investigación	70
Analítico	71
Histórico y sintético.....	71
Diseño de la investigación	71
Diseño experimental	72
Diseño no experimental	72
Investigación transversal o transeccional	72
Sujetos y fuentes de información	73
Sujeto	73
Población de interés.....	74
Muestra	74
Fuentes de información	76
Instrumentos y técnicas de recolección de datos.....	77
Confiabilidad	77
Validez.....	77
Observación.....	78
Entrevista.....	79
Cuestionario.....	80
Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina	80
Variables de la investigación	80
Procedimiento.....	81
Proceso.....	82
Deficiencia.....	82
Proceso administrativo	83

Área de mejora.....	84
Facturación	84
Etapas.....	85
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	88
Presentación de los datos	89
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
Conclusiones	120
Recomendaciones.....	122
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	125
Objetivo General	126
Objetivos específicos	126
Descripción de recursos necesarios y costos para implementar la propuesta.	126
Recurso humano	126
Recurso económico.....	127
Análisis FODA.....	127
Fortalezas.....	127
Oportunidades.....	128
Debilidades	128
Amenazas.....	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
ANEXOS	140

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Organigrama del Área de Gestión de Bienes y Servicios del Hospital de Upala	17
<i>Figura 2.</i> Ecuación con la que se expresa el indicador de productividad	40
<i>Figura 3.</i> Etapas del proceso administrativo	50
<i>Figura 4.</i> Debilidades que pueden existir en las áreas de facturación	65
<i>Figura 5.</i> Procedimiento de la muestra en la investigación	75
<i>Figura 6.</i> Gráfico existencia de conocimiento de la normativa para el trámite de pago de facturas	90
<i>Figura 7.</i> Gráfico sobre la actualización de la normativa vigente	91
<i>Figura 8.</i> Gráfico de antigüedad laboral de los colaboradores	93
<i>Figura 9.</i> Gráfico sobre la existencia de duplicidad de información en el proceso de pago de facturas	94
<i>Figura 10.</i> Gráfico quejas por atrasos en el proceso de facturación	95
<i>Figura 11.</i> Gráfico sobre la presentación formal de quejas por atrasos en el proceso de facturación	96
<i>Figura 12.</i> Gráfico involucramiento de jefaturas o superiores inmediatos en el proceso de pago de facturas	98
<i>Figura 13.</i> Gráfico sobre el acompañamiento y apoyo de los superiores en el proceso de pago de facturas	99
<i>Figura 14.</i> Gráfico existencia de controles adecuados para el proceso de pago de facturas	100
<i>Figura 15.</i> Gráfico sobre el perfil laboral de los colaboradores	101
<i>Figura 16.</i> Gráfico sobre la existencia de recargo de funciones	102
<i>Figura 17.</i> Gráfico sobre la carga laboral de los colaboradores	103
<i>Figura 18.</i> Gráfico conocimiento del proceso de pago de facturas por parte de los proveedores	104
<i>Figura 19.</i> Gráfico simplicidad del proceso de facturación	106
<i>Figura 20.</i> Gráfico sobre la duplicidad de información en el proceso de pago de facturas	107

<i>Figura 21.</i> Gráfico sobre la necesidad de presentar quejas formales por atrasos en las facturas	108
<i>Figura 22.</i> Gráfico sobre la afectación económica por atrasos en el pago de facturas a proveedores	110
<i>Figura 23.</i> Gráfico sobre el acompañamiento y apoyo de los colaboradores de la Unidad en el proceso de pago de facturas	111
<i>Figura 24.</i> Gráfico sobre la antigüedad de los proveedores en el Hospital de Upala	112
<i>Figura 25.</i> Gráfico sobre la existencia de documentación excesiva o información duplicada para el pago de facturas	114
<i>Figura 26.</i> Sistema del control de facturas.....	153

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Análisis FODA	16
<i>Tabla 2.</i> Plan de mejora	54
<i>Tabla 3.</i> Procedimiento gestión de trámite de pago a los proveedores locales	60
<i>Tabla 4.</i> Cuadro de variables	86
<i>Tabla 5.</i> Existencia conocimiento de la normativa para el trámite de pago de facturas	90
<i>Tabla 6.</i> Actualización de la normativa vigente	91
<i>Tabla 7.</i> Existencia de atrasos o contratiempos en el proceso de facturación	92
<i>Tabla 8.</i> Simplicidad del procesos de facturación	92
<i>Tabla 9.</i> Antigüedad laboral... ..	93
<i>Tabla 10.</i> Duplicidad de información en el proceso de pago de facturas.	94
<i>Tabla 11.</i> Quejas por atrasos en el proceso de facturación... ..	95
<i>Tabla 12.</i> Presentación formal de quejas por atrasos en el proceso de facturación	96
<i>Tabla 13.</i> Gestiones propias del proceso de pago	97
<i>Tabla 14.</i> Involucramiento de jefaturas o superiores inmediatos en el proceso de pago de facturas	97
<i>Tabla 15.</i> Acompañamiento de los superiores en el proceso de pago de facturas	98
<i>Tabla 16.</i> Existencia de eliminar o suprimir acciones del proceso de pago de facturas, sin afectar la normativa o el proceso	99
<i>Tabla 17.</i> Controles adecuados para el proceso de pago de facturas	100
<i>Tabla 18.</i> Perfil laboral... ..	101
<i>Tabla 19.</i> Existencia de recargo de funciones.....	102
<i>Tabla 20.</i> Carga laboral.....	103
<i>Tabla 21.</i> Conocimiento del proceso de pago de facturas por parte de los proveedores	104
<i>Tabla 22.</i> Existencia de atrasos o contratiempos en el proceso de facturación... ..	105
<i>Tabla 23.</i> Simplicidad del proceso de facturación	105
<i>Tabla 24.</i> Duplicidad de información en el pago de facturas... ..	106
<i>Tabla 25.</i> Frecuencia de facturas no canceladas en el tiempo acordado.....	107
<i>Tabla 26.</i> Necesidad de presentar quejas formales por atrasos en las facturas.....	108
<i>Tabla 27.</i> Gestiones propias del proceso de pago	109

<i>Tabla 28. Afectación económica por atrasos en el pago de facturas...</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 29. Acompañamiento y apoyo de los colaboradores de la unidad en el proceso de pago de facturas...</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 30. Antigüedad de los proveedores en el Hospital Upala...</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 31. Revisión y mejora del proceso de pago de facturas...</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 32. Existencia de documentación excesiva o con información duplicada para el pago de facturas...</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 33. Costos mensuales por necesidad de recurso humano</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 34. Cronograma de actividades con los plazos de cumplimiento de la propuesta.</i>	<i>129</i>

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Organigrama Integral de la C.C.S.S</i>	<i>140</i>
<i>Anexo 2. Ficha técnica cuestionario.....</i>	<i>141</i>
<i>Anexo 3. Ficha técnica entrevista.....</i>	<i>147</i>
<i>Anexo 4. Ficha técnica observación</i>	<i>150</i>
<i>Anexo 5. Ficha técnica instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina.....</i>	<i>152</i>
<i>Anexo 6. Manual para la adecuada administración de los procesos administrativos que conlleva administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala</i>	<i>154</i>

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de graduación tiene como finalidad analizar el proceso de facturación de pago a proveedores para la reducción de los tiempos y su agilización, mediante herramientas metodológicas que permitan detectar deficiencias del procedimiento, revisión de normativas o de instrumentos que se utilicen en la Subárea de Almacenamiento y Distribución del Hospital de Upala.

La investigación realizada fue de enfoque cualitativo. Se empleó una entrevista con 10 ítems y observación. Se utilizaron elementos de la investigación cuantitativos, como dos cuestionarios con 12 y 16 ítems y mecanismos electrónicos de información.

Se eligieron los tipos de investigación descriptiva y explicativa, con los métodos analítico, histórico y sintético y con un diseño no experimental.

La población estuvo compuesta por once personas donde se incluyeron una jefatura, dos coordinadores, cinco colaboradores y tres proveedores. La muestra comprendió el Área Gestión Bienes y Servicios y 3 proveedores.

En la base teórica para procedimiento se consideraron los aportes de Roldan, N. (2021).

Se procesaron los datos por medio de tablas, gráficos, medios electrónicos y resumen de los hallazgos encontrados.

Se concluye que es necesario revisar y mejorar el proceso de pago de facturas, que existe información duplicada y /o excesiva y que es necesario que el proceso se simplifique y sea más rápido ya que se han dado atrasos y contratiempos donde los proveedores se han visto afectados económicamente.

Como propuesta se elabora un manual de procedimiento que puede llegar a ser utilizada en la Subárea de Almacenamiento y Distribución para la simplificación del trámite de pago de facturas.

Palabras claves: proceso, procedimiento, áreas de mejora, simplificación, pago

Capítulo I. Introducción

En el mundo globalizado actual, donde las tareas diarias implican un mayor consumo del tiempo invertido, una de las características principales de las empresas líderes es proporcionar información de manera eficiente y eficaz, lo que permite la pronta resolución de los trabajos o procesos internos de las empresas o instituciones. Es a partir de este punto donde radica la importancia de la simplificación y agilización de los procesos administrativos. En este caso a aplicar en el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala.

Ahora bien, el término de simplificación según la Real Academia Española tiene dos significados: “Es hacer más sencillo, más fácil y menos complicado algo”. También significa “reducir una expresión [m] a su forma más breve y sencilla” (RAE, 2022).

Si bien es cierto, el Hospital de Upala, no realizan procesos productivos, ya que depende del abastecimiento de servicios y bienes de una fuente externa, en este caso de los proveedores, por medio de contrataciones directas o pagos de caja chica, por lo que es necesario que la C.C.S.S, cumpla en tiempo y forma los compromisos económicos que tiene con estos sujetos jurídicos, donde el desarrollo de pago de facturas venga a ser un proceso fácil y rápido, esto permitirá que sus áreas de almacenamiento y departamentos cuenten con el recurso material necesario para la atención de los usuarios y desarrollo de sus labores.

Como es sabido, existen instituciones y empresas en las cuales los trámites administrativos son tan complicados, engorrosos, y en ocasiones tardan meses, semanas e incluso años en el caso de contrataciones administrativas (por ejemplo, en las líneas de las partidas, apelaciones, entre otras), que provocan mucho descontento en los proveedores.

En el caso de la CCSS, en la figura del Hospital de Upala, como cualquier otro hospital requiere de mantenimiento de equipos técnicos y servicios especializados, donde la cantidad de proveedores capacitados o que cumplan con lo que se necesita se ve reducido, por lo que la fidelización de proveedores y los compromisos adquiridos en temas de pago se hacen indispensables, para mantener una relación sana entre ellos y la institución.

Es importante que los procesos administrativos cumplan con el objetivo de brindar un servicio en el menor tiempo posible y de la mejor manera, tal y como lo señala a continuación Retortillo, S., en su Revista de Administración Pública: “Y en verdad que vincular la idea de hacer algo menos complicado con la de reducirlo expresa muy cumplidamente el verdadero alcance del término. Simplificar la Administración supondrá, pues, en principio, hacerla menos complicada y, al mismo tiempo, reducirla” (Retortillo, 2020).

Mediante el análisis de los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores, se busca determinar la cantidad de trámites engorrosos, controles ineficientes, mal utilizados o inexistentes, que existen en el área de proveeduría del Hospital de Upala. Además, por medio de instrumentos metodológicos se darán a conocer cómo un proceso administrativo ineficiente puede provocar duplicación de documentación e información, atrasos en pagos a facturas, proveedores molestos, desgaste físico y mental en las personas involucradas en el proceso, acumulación de trabajo, entre otras cosas.

De los resultados que genere dicho análisis, se propondrán acciones que busquen favorecer la aceleración de los compromisos económicos que tiene el Hospital de Upala con los proveedores. Por lo tanto, plantear así una mejora al proceso en beneficio de la Unidad 2504, de los trabajadores, proveedores, además de aportar un mejor servicio al cliente interno, disminuir los tiempos de trámites y hacerlos más expeditos.

En cuanto al impacto social, se busca la continuidad del servicio brindado a la población del Cantón de Upala, especialmente a la más vulnerable como lo son la niñez y adultos mayores, que acuden diariamente a ese centro hospitalario. Y es que si existieran atrasos en el pago a los proveedores, éstos podrían suspender la entrega de productos o servicios, afectando así a esta población.

Y es que sin estos insumos no se lograría cumplir el objetivo principal del Hospital de Upala que es brindar el servicio de atención a los pacientes.

Por otra parte, en el ámbito académico con este proyecto, se busca lograr la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, de esta forma ponerlos en práctica y al servicio de la población de Upala que acude a los servicios de salud.

El objetivo principal de este trabajo es analizar el proceso de facturación de pago a proveedores para la reducción de los tiempos y la agilización del mismos, mediante herramientas metodológicas que servirán para detectar, deficiencias del procedimiento, revisión de normativas o de instrumentos que se utilizan en la Subárea de Almacenamiento y Distribución, del Hospital de Upala.

Tema de investigación

“Análisis para la simplificación de los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala en el primer semestre del 2022”.

Antecedentes investigación o estado de la cuestión

Internacionales.

En su tesis Granados (2005) planteó como objetivo implantar una metodología para aplicar un modelo que permita gestionar un proceso de facturación en una empresa de telecomunicaciones mejorado que evite se filtren los errores y que estos lleguen al cliente. Para ello usó como metodología la reintegración de las partes, utilizando como herramientas la filosofía japonesa de las 5 S´, que son *SEIRI* (clasificar), *SEITON* (orden), *SEISO* (limpieza), *SEIKETSU* (limpieza estandarizada), *SHITSUKE* (disciplina).

Con lo anterior fomentó la reingeniería o modelo de mejoramiento de los procesos y de los departamentos involucrados. Finalmente se encontró cierta resistencia a los cambios por parte de los colaboradores, pero se logró implementar estos cambios dentro del modelo de la empresa, dando como resultado aumento de la efectividad en los cobros telefónicos y la confianza del cliente en cuanto a la transparencia y control de los cobros, demostrando que un cambio controlado en los procesos y un mayor control si dan resultados.

En la tesis de Rodríguez y Borbor (2016) proponen como objetivo desarrollar e implementar un sistema de facturación y órdenes de trabajo para la empresa Electro Car. Para ello utilizaron diferentes herramientas tecnológicas como BD (Base de Datos) que recoge información relacionada con el problema y la ordena en forma de ficheros. Además utilizaron IDE (Entorno de Desarrollo Integrado) que es un software compuesto por una serie de herramientas informáticas, el SGBDO (Sistema Gestor de Base de Datos Orientados a Objeto) que son varios sistemas de software que están centralizados y ofrecen facilidad para la estructura de datos, sumado además SQL (*Structure Query Language*) que es el lenguaje estándar para el manejo de datos

independientes y que es usado por muchos profesionales y equipos de cómputo, TCP/IP (*Transmission Control Protocol e Internet Protocol*) protocolo de transferencia de redes y sistemas, ODBC (*Open DataBase Connectivity*) interfaz estratégica de Microsoft y SSL (*Transport Layer Security*) que es una pieza clave para la seguridad de los sitios web. Los resultados arrojaron que el proyecto cumplió con los requerimientos del dueño, lográndose la optimización de los módulos y la sistematización de la información de los usuarios y la correcta validación de los datos.

Meneses, Hernández y Quinayas (2020), en su tesis plantean como objetivo la propuesta de mejoramiento en el proceso de facturación de la empresa IV Nivel S.A.

Para esto utilizaron como metodología de investigación descriptiva y analítica, de manera tal que implementaron tres tipos de métodos de investigación, el primero fue el método inductivo que corresponde a la información relacionada al “como” de las actividades y los procesos operativos de la facturación de la empresa, para esto utilizaron encuestas de 7 preguntas de respuesta simple “sí o no” aplicadas al personal.

El siguiente método que utilizaron es el método analítico, que se basa en analizar los resultados obtenidos de las encuestas, haciendo un consolidado de las mismas y por último el método de la observación, el cual es la aplicación del proceso de estudio de la empresa. Como resultado de lo anterior diseñan una herramienta de Excel a la cual llaman “Ciclos de Auditoría” como instrumento principal para el proceso de facturación de la empresa IV NIVEL S.A., la cual permite un mayor control y más confiabilidad en la información, logrando un mejor control y ambiente de trabajo.

Por su parte, la tesis de Anaya (2016) planteó como objetivo el mejoramiento y la estandarización del proceso de facturación de la Fundación Cardiovascular de Colombia, para ello utilizó diferentes herramientas como lo son el Diagrama de Causa-Efecto o como también se le conoce el Diagrama de Espina de Pescado, Diagrama de Flujo o representación gráfica de la secuencia de pasos, Diagrama de Pareto que permite el análisis de datos, matrices de priorización. Con las anteriores, se logró la recaudación de información, lo que facilitó la estandarización de los procesos, permitiendo además poder graficar el control de los procesos, obteniendo como resultado reducir las deficiencias del proceso de facturación, y reducir el valor de las pérdidas.

Nacionales.

En la tesis de Villalobos (2019) propone la economía digital como mecanismo de mejora para la micro, pequeña y microempresa del cantón de Escazú. Para ello utilizó como metodología el diseño de un cuestionario que le permite obtener las variables de diferentes sectores del cantón. Este muestro se realiza en modalidad mixto presencial/virtual según la preferencia de las personas.

Con este muestreo se logran conseguir los datos de cuantas pymes, micros y pequeñas empresas se encuentran en el cantón y cuáles de ellas tienen un aprovechamiento real de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación). Lo anterior reveló que el cantón de Escazú se sitúa en la posición 35 del índice de las Ciudades Inteligentes (ICI) en el 2016, con una cobertura casi total de internet de alta velocidad, lo que provoca un crecimiento exponencial tanto en los beneficios para las micro y pequeña empresa como su población en general y además que la situación está estrechamente vinculada al factor gobierno e innovación de la región. También se logró determinar que entre más marcada esté la brecha digital en términos de acceso, son más amplias las diferencias entre las PYMES.

Por otro lado, en su tesis Herrera, Obando y Urbina (2015), proponen como objetivo principal el análisis comparativo del sistema de cobro administrativo y judicial de la Municipalidad de Pococí y la de Sarapiquí para los años 2011, 2012 y 2013. Para ello se buscaron fuentes primarias y secundarias de información y se utilizaron como herramientas diferentes métodos tales como la entrevista, que se le realizó a ambos jefes de ambos departamentos, con el fin de obtener la mayor cantidad de información que se pudiera conseguir. Con el método de observación de campo se verificaron los datos brindados en las entrevistas, así como los datos facilitados por las normas y leyes que rigen a las municipalidades y por último con observación de datos informáticos se logró recabar la información financiero contable, para conocer el ingreso/egreso y la morosidad. Como resultado de lo anterior, se logró identificar que una de las estrategias que utilizó la municipalidad para bajar la morosidad es el arreglo de pago, esto ayuda a los contribuyentes que no pueden cancelar la totalidad de la deuda. También se concluye que es responsabilidad de ambas municipalidades cuidar las finanzas, mediante las modalidades del cobro ordinario y el cobro judicial.

En su tesis Leiva, Vargas y Vargas (2018) plantearon como objetivo la propuesta de un sistema de control interno para el mejoramiento de las cuentas por cobrar y el ciclo de compras e inventario de la Farmacia Cavalei S.A. Para ello se basaron en herramientas como el control interno, que se define como la principal actividad que realiza la administración. De este se derivan tres tipos de control: el primero es el ambiente control y es el que se compone de normas, procesos y estructuras que colaboran para un control interno efectivo, posteriormente están las actividades de control, ya sean manuales o automatizadas son implementadas por la administración para la identificación y el análisis de los riesgos y por último el monitoreo de las actividades, como su nombre lo indica corresponde a una serie de actividades que se implementan en función de determinar que el control interno funcione de forma adecuada conforme a lo que se espera.

Como de la investigación anterior, se desprende que con el control actual de farmacia se dificulta el funcionamiento integral, falta una correcta delegación de funciones, no hay identificación ni evaluación de riesgos y se carece de manuales de procedimientos.

Por lo que los autores, realizan una serie de propuestas que van desde la adquisición de un sistema más complejo de información y facturación, hasta establecer nuevos procedimientos para educación del personal, entre otros.

Planteamiento del problema

¿Qué componentes administrativos son necesarios para la simplificación del proceso que conlleva el pago de facturas a proveedores?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Analizar el proceso de facturación de pago a proveedores para la reducción de los tiempos y su agilización, mediante herramientas metodológicas que permitan detectar las deficiencias del

procedimiento, revisión de normativas o de instrumentos que se utilizan en la Subárea de Almacenamiento y Distribución, del Hospital de Upala.

Objetivos específicos

1. Identificar los procedimientos y sistemas utilizados en el proceso de facturación a proveedores.
2. Determinar las deficiencias que muestra el proceso administrativo y cuáles son sus áreas de mejora.
3. Categorizar las principales etapas que deben ser consideradas dentro del proceso de facturación y que son objeto de mejora.
4. Proponer un procedimiento más simple y eficiente para el pago de factura a proveedores, que mejore la tramitología y a la vez reduzca la cantidad de trabajo.

Justificación de la investigación

Se busca eliminar la acumulación del trabajo por atrasos que se han sido generados, por ejemplo, por documentación duplicada. Con el propósito de brindar un mejor servicio a los proveedores, a la vez que se agiliza y se reducen los tiempos del proceso de facturación.

Es importante realizar una mejora al proceso, ya que actualmente, existen diferentes documentos administrativos con un mismo fin, lo que alarga el proceso de trámite de factura a proveedores y da como resultado la acumulación de trabajo a los funcionarios.

Los bienes, productos, insumos médicos, servicios, entre otros, que recibe el Subárea de Almacenamiento y Distribución, del Hospital de Upala, son utilizados directamente en el tratamiento y la atención de los usuarios, tanto clientes internos como externos que acuden al servicio de Salud, por lo que son indispensables. El adecuado proceso de pago de facturas a los proveedores permitirá que éstos reciban su dinero en tiempo y forma. Esto permite que tenga una mayor liquidez y se sientan comprometidos de brindar los insumos necesarios para que el Hospital pueda desarrollar sus actividades y compromisos con los usuarios.

Alcances de la investigación

El alcance del presente proyecto se enfoca en la investigación, análisis y definición de los trámites que se pueden llegar a eliminar, ya sea por su duplicidad o porque no aportan valor al proceso, por medio de instrumentos metodológicos que serán aplicados al personal que labora en la Subárea de Almacenamiento y Distribución. Así como la realización de encuestas a los proveedores, entre otros.

La información recolectada en este proyecto contempla el periodo 2021.

Proyecciones

El proyecto contribuirá a las labores que desarrollan los funcionarios que trabajan directamente en el proceso de pago de facturación a proveedores, donde se propondrán acciones de mejora para que el trámite se simplifique, reduciendo así los costos administrativos, el tiempo y los recursos que se utilizan.

La investigación será desarrollada en la provincia de la Alajuela, Hospital de Upala, específicamente en la Subárea de Almacenamiento y Distribución, institución que forma parte de la Caja Costarricense de Seguro Social, Caja Costarricense de Seguro Social, primer semestre del 2022.

Limitaciones

Al ser muy amplia la gama de productos y servicios que recibe la proveeduría del Hospital y muchos los proveedores a los que se les debe pagar, la investigación se realizará a una muestra de once personas incluyendo colaboradores y proveedores.

Otra limitante que se presenta a la actual investigación es que dentro del Hospital existe el Manual de Procedimientos para las Subáreas de Almacenamiento y Distribución de la C.C.S.S., es

por esta razón que según sea la propuesta a presentar se podrá plantear la modificación al mismo, siempre y cuando cuente con el aval o autorización de la Administración, para su aplicación.

Capítulo II. Marco Teórico

Para Arias, el marco teórico o marco referencial “es el producto de la revisión documental, bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”. (Arias, 2012).

Tal y como lo indica Tamayo:

Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado constituye los antecedentes del problema. Es así, que conocer los antecedentes del problema es importante para no replicar la investigación. Es decir, que nos permitirá identificar qué interrogantes ya han sido respondidas frente a un problema. En este mismo sentido, manifiesta que con la presentación de antecedentes se busca aprovechar las teorías existentes sobre el problema con el fin de estructurar el marco metodológico. (Tamayo, M. 2012, p. 149).

Marco situacional

Diagnóstico y análisis de la situación

Dentro de la C.C.S.S., se encuentra en la Región Chorotega, el Hospital Upala (Unidad programática 2504), que cuenta entre otras con el Área de Gestión Bienes y Servicios y esta última se encuentra la Subárea de Almacenamiento y Distribución, que se encarga del pago de facturas a los proveedores por servicios e insumos recibidos en el Hospital.

Esta Subárea, ha estado presentando deficiencias en su proceso de facturación para el pago a proveedores, incluso atrasos que van desde seis meses a un año. Esto debido a documentación irrelevante, duplicada, a un proceso administrativo inadecuado y a controles ineficientes por parte de los administradores del contrato (solicitantes), lo que provoca deficiencias en el proceso que desarrolla la Subárea de Almacenamiento y Distribución, aunado a todo lo anterior existe un manual que no se ajusta a la realidad.

Se utilizan para el registro de facturas, tres sistemas o plataformas informáticas, las cuales son rígidas y confusas, lo que implica se tenga que registrar o verificar la misma información, dando como resultado tiempos más lentos de atención para cada factura.

Además, se deben obtener firmas de los diferentes departamentos y administradores de los contratos, los cuales en ocasiones tardan hasta quince días para devolver los documentos firmados.

En caso de que las facturas lleven multas por atrasos y entregas incompletas, se requiere realizar una solicitud de cláusula penal, que es una retención porcentual al monto de la factura. Esto último hace que las jefaturas que tienen que emitirla, duren hasta seis meses para hacerla.

Historia.

El Hospital de Upala fue construido en 1981, es un edificio de aproximadamente 3600 metros cuadrados, que en su origen se fundó como un Hospital Materno Infantil, pero que nunca funcionó como tal.

Este Hospital ya superó su capacidad instalada, con una demanda gradual que ha llevado a la creación de nuevos servicios.

La población meta son los usuarios del área de adscripción, es decir, del Cantón de Upala y la población indirecta o potencial, correspondiente a los cantones de Bagaces, La Cruz, Guatuso y Los Chiles y una población flotante de migrantes nicaragüenses.

La población estimada para el 2021 era de 60556 habitantes, pertenecientes al cantón de Upala, según datos del INEC.

Administrativamente, está conformado por siete distritos los cuales son: Upala, Aguas Claras, San José de Upala, Delicias, Dos Ríos, El Yolillal y Canalete, con un total de 52 comunidades o caseríos. Está ubicado al norte de Costa Rica y limita al este con los cantones de Los Chiles y Guatuso, al suroeste con Liberia, al noroeste con La Cruz y al norte con Nicaragua.

Su topografía se caracteriza por llanuras bajas con depresiones inundadas y relieve montañoso con crestas y picos. Normalmente hay tres meses de época seca: febrero, marzo y abril, el resto es lluvioso y discontinuo.

Para efectos de la atención hospitalaria, tal y como se describió anteriormente, el Cantón de Guatuso representa una demanda formal y permanente para el Hospital de Upala, ya que estos aproximadamente 19049 habitantes utilizan regularmente los servicios de urgencias y hospitalización. En este sentido es necesario considerar a corto plazo al Cantón de Guatuso como área de atracción del Hospital de Upala.

A ello hay que sumarle los 3800 habitantes del distrito de Santa Cecilia de la Cruz y aproximadamente 1200 habitantes de Veracruz y Caño Negro del Cantón de Los Chiles, todos muy accesibles al Hospital de Upala y con un perfil epidemiológico en el que predominan patologías como la obesidad, diabetes mellitus, hipertensión arterial, dislipidemias, entre otras, que se generan principalmente por los inadecuados hábitos alimentarios de la población. Esta situación hace que los servicios de salud del Hospital Upala se vean obligados a atender a esta población con enfermedades no transmisibles. Por el abordaje de estas patologías fue necesario contar con los servicios de nutrición. Y es que la Caja Costarricense de Seguro Social debe aportar el recurso humano necesario para ofrecer los servicios en salud con equidad, igualdad, racionabilidad y accesibilidad a la población upaleña.

La Caja Costarricense de Seguro Social es una institución autónoma que se encarga de la seguridad social del país, financiada con recursos del Estado, de los trabajadores, de los patronos, y demás cotizantes. Administra también los seguros del régimen no contributivo, régimen obrero-patronal, el seguro voluntario, el seguro de pensiones, el seguro de invalidez, vejez y muerte.

Se financia de forma tripartita: patronos, trabajadores y Estado (19.5%, 8% y 0.58% respectivamente sobre el salario del trabajador.

En términos político institucional, la legislación laboral que rige a la C.C.S.S., Hospital de Upala, es la Normativa de Relaciones Laborales, de fecha 21 de octubre de 2010, dictada por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia Administrativa, Dirección de Bienestar Laboral.

Además, por ser una institución pública, la rige el Código de Trabajo, Ley N° 2, (27 de agosto de 1943).

En la parte ambiental, la colaboración que brinda la C.C.S.S. se encuentra amparada por la Ley para la Gestión Integral de Residuos No. 8839, donde se reciclan aproximadamente 6 toneladas de plástico al mes. Se han implementado nuevos sistemas de aguas residuales, los cuales purifican más de 8 millones de litros de agua al mes.

La C.C.S.S. dispone de 28 plantas de tratamiento, tres vehículos eléctricos, además se proyecta la construcción de edificios verdes como lo son los Hospital de Turrialba y el Hospital de Puntarenas, cumpliendo con la directriz de construcción sostenible.

Además, con la implementación del EDUS, se ha disminuido el consumo de papel y otros insumos reduciendo la huella carbono-neutral y con la digitalización de los servicios de rayos x, se reduce el consumo de sustancias químicas.

Por otro lado, la contribución, desarrollo social y cultura de la empresa por parte de esta institución ha ido enfocada en brindar seguridad social a todo el país, esto por medio de una red de sistemas de salud, constituida por hospitales nacionales, regionales, periféricos, EBAIS, puestos de vista periódica, Áreas de Salud y CAIS.

Al ser una institución del Estado, el sistema de salud es accesible para los diferentes tipos de sectores sociales, de la población.

A pesar de que Costa Rica es un país tercermundista sus indicadores de salud son comparables a países de primer mundo, colocándolo como uno de los mejores en la región en temas de salud.

Análisis de la situación diagnosticada (situación actual)

En el microentorno, la C.C.S.S. al ser una institución autónoma, estatal, no tiene competidores directos, y su objetivo es brindar un servicio público en el sector salud, sin fines de lucro, por lo anterior, no tiene amenazas de nuevos competidores, ni de productos sustitutivos.

El poder negociador con los proveedores y con los clientes está regulado por la legislación costarricense, y otras entidades estatales como el Ministerio de Salud, la Contraloría General de la República y la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia.

Los clientes externos están constituidos por todos asegurados, los clientes internos por los funcionarios o colaboradores de la institución, los proveedores y distribuidores son aquellos que han participado en contrataciones administrativas y que se encargan de abastecer de materias primas, insumos, equipos, entre otros materiales.

A nivel estructural la C.C.S.S., está constituida por la Junta Directiva, Dirección institucional de Contralorías de Servicios de Salud, Auditoría Interna, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, que se desglosa en las seis Gerencias, Médica, Financiera, Administrativa, de Infraestructura y Tecnología y la Gerencia de Logística, con sus respectivas Direcciones, Áreas, Subáreas. Las anteriores se ubican en las siete regiones país: Central Norte, Central Sur, Chorotega, Huetar Norte, Huetar Atlántica, Pacífico Central y Brunca.

En la tabla 1 se muestra el Análisis FODA de la C.C.S.S.

Tabla 1

Análisis FODA

FODA: Análisis interno priorizado

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Fortaleza actual	Fortaleza futura	Debilidad actual	Debilidad futura
Nuevos esquemas de aseguramiento que permiten captar a población de difícil cobertura (empleo informal, trabajo por horas).	Nuevos modelos de financiamiento de los seguros sociales.	Aumento en los costos de las hospitalizaciones a raíz de la complejidad asociada a la vejez y enfermedades crónicas.	Balance ingresos VRS gasto.
Equilibrio financiero (Ingresos y gastos del seguro salud (actualmente en equilibrio financiero)).	Redes colaborativas donde el médico y el paciente deciden conjuntamente.	Estancamiento del crecimiento de los ingresos institucionales.	Desequilibrio financiero.
Equilibrio financiero (Ingresos y gastos del régimen IVM (actualmente en equilibrio financiero)).	Trabajo en red para organizar la complejidad de los servicios del primer, segundo y tercer nivel de atención.	Aumento en la relación de dependencia al seguro social por parte de los asegurados indirectos, ya que existe la normativa interna que lo permite.	
Impulso a la promoción de la salud y prevención de la enfermedad.	Tecnologías como herramienta que mejora la salud.	Brechas tecnológicas (ausencia de herramientas tecnológicas en materia financiera, planificación, costos).	
	Un nuevo concepto de hospital. El reforzamiento del primer nivel ha permitido que las necesidades básicas en salud se resuelvan localmente.	Limitados mecanismos de evaluación (evaluación de tecnologías de salud, evaluación del desempeño, evaluación de la prestación de los servicios).	
	Gestión de la prestación de servicios de salud y de pensiones sostenible y eficiente.	Desigualdad entre regiones según infraestructura de salud.	

FODA: Análisis externo priorizado

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Oportunidad actual	Oportunidad futura	Amenaza actual	Amenaza futura
Avances en la tecnología médica.	Reformas legales para colocar las reservas del IVM.	Incremento de tecnologías más costosas.	Incremento de la atención médica especializada.
Ambiente propicio para impulsar cambios y redireccionar esfuerzos.	Cambios legales para aumentar los recursos (ingresos) de la institución en los seguros de SEM e IVM.	Aumento de las enfermedades crónicas no transmisibles.	Envejecimiento de la población.
Conciencia en la población sobre la importancia de realizar ajustes necesarios para salvaguardar y dar solidez al Seguro de Salud.	Nuevas reglas en el empleo público (la regulación de los salarios, pluses y medición del desempeño optimiza y ahorra recursos institucionales).	Perfil epidemiológico (se ha venido modificando por factores asociados a cambios en los estilos de vida, deterioro del medio ambiente, la erradicación de algunas enfermedades).	Automatización los puestos de trabajo (desplazamiento de mano de obra por robots, lo cual generaría menos ingresos).
Voluntad política de reordenar el sector salud.	Alfabetización de la salud para educar, concientizar y responsabilizar a la población en la toma de decisiones en pro de mejorar su salud.	Deterioro del índice de desarrollo social (la desigualdad entre regiones se refleja en las condiciones socioeconómicas que favorecen un mayor desarrollo social en el centro del país, a diferencia de las zonas periféricas).	
Aumento de la esperanza de vida al nacer.	Responsabilidad de la persona usuaria como nuevo protagonista para gestionar su salud.	Estancamiento de la pobreza como factor determinante de la salud, su impacto limita el crecimiento económico del país.	
Inmigración (la institución tiene la responsabilidad de garantizar los servicios de salud y pensiones a esta población, así como velar por la oportunidad de ingresos que representan para los seguros sociales).	Sensibilización, diálogo social y alianzas que generan credibilidad en la institución.	Bajo crecimiento del producto interno bruto como determinante de la actividad económica del país que incide en los ingresos y gastos institucionales.	
Reducción de la tasa de mortalidad infantil.		Desempleo e informalidad en la fuerza de trabajo o población económicamente activa (población ocupada más población desempleada) y sus implicaciones para los ingresos institucionales y cobertura de salud.	

Fuente: C.C.S.S. (2020). Plan Estratégico Institucional 2019-2022.

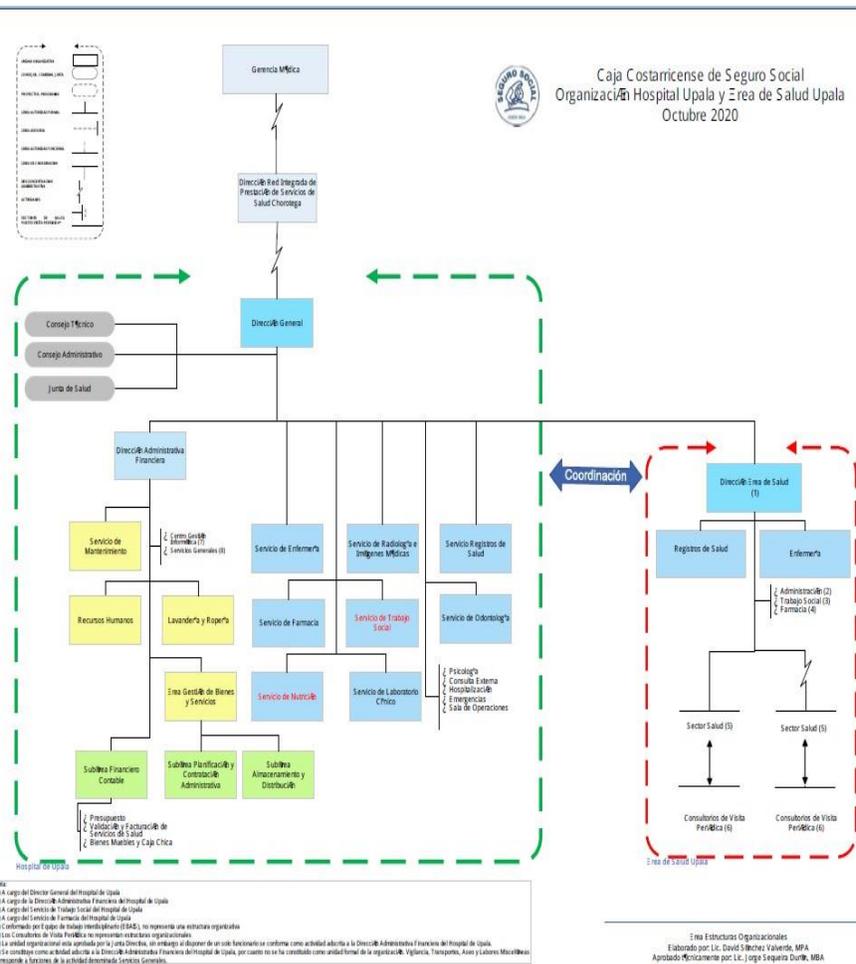
Organigrama institucional.

En el Anexo 1 se puede consultar el organigrama integral de la C.C.S.S.

En la figura 1 se aprecia el organigrama del Área de Gestión de Bienes y Servicios del Hospital de Upala.

Figura 1

Organigrama del Área de Gestión de Bienes y Servicios del Hospital de Upala.



Fuente: C.C.S.S. (2020). Oficio DSA- AEOR- 0083- 2020.

Según la página de la C.C.S.S. la parte filosófica y estratégica de la institución es la siguiente:

Visión.

Seremos una institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos, de calidad y en armonía con el ambiente humano.

Misión.

Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población costarricense, mediante:

- El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la CCSS: universalidad, solidaridad, unidad, igualdad, obligatoriedad, equidad y subsidiaridad.
- El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo en los funcionarios de la institución.
- La orientación de los servicios a la satisfacción de los clientes.
- La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.
- La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios.
- El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.
- La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión administrativa.

Principios.

- **Equidad:** Pretende una verdadera igualdad de oportunidades para que todos los ciudadanos puedan ser atendidos en el sistema nacional de salud, de una manera oportuna, eficiente y de buena calidad.

- **Igualdad:** Propicia un trato equitativo e igualitario para todos los ciudadanos sin excepción.
- **Obligatoriedad:** Es la contribución forzosa del Estado, patronos y trabajadores, a fin de proteger a éstos contra los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, muerte y demás contingencias que la ley determine.
- **Solidaridad:** Cada individuo contribuye económicamente en forma proporcional a sus ingresos para el financiamiento de los servicios de salud que otorga la C.C.S.S.
- **Subsidiariedad:** Es la contribución solidaria del Estado para la universalización del seguro social en su doble condición (patrono y Estado). Se crearán a favor de la C.C.S.S., rentas suficientes para atender las necesidades actuales y futuras de la institución, en caso de déficit algunos de los regímenes, el Estado lo asumirá.
- **Unidad:** Es el derecho de la población de recibir una atención integral en salud, para su protección contra los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte, mediante una institución que administra en forma integral y coordinada los servicios.
- **Universalidad:** Garantiza la protección integral en los servicios de salud, a todos los habitantes del país sin distinción de ninguna naturaleza.

Valores.

- **Responsabilidad:** Asumir los deberes y obligaciones con dedicación, constancia y disciplina, aceptando las consecuencias de sus actos.
- **Compromiso:** Adherirse al cumplimiento de una promesa común y compartida, para el desarrollo de los objetivos institucionales.
- **Respeto:** Atender y escuchar a las personas y sus asuntos, reconociendo su dignidad como seres humanos, sin distinción de ninguna naturaleza.
- **Cortesía:** Demostrar las normas de comportamiento que revelan la manera adecuada de relacionarse con los demás, en todos los ambientes en que se desarrolla.
- **Honestidad:** Actuar con rectitud a partir de la razón; ser incapaz de engañar o defraudar a las personas.

Políticas.

Las políticas institucionales son aquellas que orientan la gestión institucional, en el caso de la C.C.S.S., las políticas se agrupan en tres grandes apartados:

- Políticas que contienen los principios y valores, necesarios para fomentar un direccionamiento de la cultura organizacional y el accionar de los trabajadores.
- Políticas de impacto directo en los niveles de salud, protección social y calidad de vida.
- Políticas para incrementar la capacidad operativa institucional.

a) Principios y valores para fortalecer la cultura organizacional y el comportamiento de los trabajadores de la seguridad social.

Estas políticas se orientan a reforzar los principios filosóficos y fomentar un sistema de valores de la Caja Costarricense de Seguro Social, que, como ejes transversales inmersos en su quehacer, permitirán consolidar una renovada identidad propia de la seguridad social pública costarricense y un marco conceptual y estratégico compartido. Tienen como documento de referencia el planteamiento “Una C.C.S.S. renovada hacia el 2025. Planeamiento estratégico institucional 2007-2012 y programación de inversiones. Abril 2007”. Se ejecutarán mediante un conjunto de estrategias y acciones definidas con la participación de funcionarios de todos los niveles: gerencial, regional y local.

1. Políticas generales

- Los servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales se basarán sólidamente en los principios fundamentales de equidad, solidaridad, universalidad, unidad, igualdad, obligatoriedad y subsidiariedad.
- Todos los esfuerzos institucionales se deben orientar a promover el rescate y fortalecimiento de valores en todo el personal, con el propósito de que los usuarios reciban una atención con rostro humano y amable de parte del personal, profundamente comprometido con los valores institucionales, entre los que destacan: dignidad,

responsabilidad, honestidad, lealtad, transparencia, compromiso, excelencia, integridad, respeto y empatía.

- La cultura organizacional, a desarrollarse en la C.C.S.S. debe incorporar cambios fundamentales en los trabajadores, con respecto a la forma de asumir sus compromisos, retos laborales, actitud y comportamiento con los usuarios, la comunidad, los compañeros de trabajo y la organización. Para ello deberán estar bien informados y altamente capacitados para sus labores y mantener una actitud dinámica, creativa, de alta productividad y dispuesta al cambio y al mejoramiento continuo.

2. Políticas específicas

- Los procesos internos de trabajo de las diferentes dependencias deben de orientarse a satisfacer las necesidades de los usuarios, mediante la entrega de productos o servicios finales e intermedios oportunos, con atención personalizada, trato amable y considerando la diversidad de géneros, discapacidad, etnias y credo religioso.
- La consolidación de la renovada identidad institucional de la seguridad pública costarricense exige la prestación de todos sus servicios con alta calidad técnica y social, sustentándose en los criterios de eficiencia, oportunidad, seguridad, información, respeto a los derechos humanos y dignificación.

b) Impacto directo en los niveles de salud, protección social y calidad de vida.

Ante la necesidad constante de velar por el bienestar de la población nacional y contribuir en su calidad de vida, la prestación de servicios institucionales según su misión se rige por las siguientes políticas:

1. Políticas generales

- La institución debe continuar con los esfuerzos para reducir las diferencias en el acceso a los servicios de salud de la población costarricense, así como, el aumento de la cobertura del seguro de invalidez, vejez y muerte y la ampliación del nivel de acceso a

los servicios institucionales para los diversos grupos de usuarios y zonas geográficas, la superación de las barreras geográficas, físicas, económicas, culturales y administrativas.

- El fortalecimiento del modelo de atención integral en salud se convierte en una prioridad institucional, bajo el enfoque biopsicosocial del proceso salud-enfermedad, que articule, racionalice, de coherencia y continuidad a las acciones ejecutadas en los distintos niveles de atención de la red de servicios brindados a la sociedad.

2. Políticas específicas

- La capacidad de respuesta de los establecimientos de salud del primer y segundo nivel de atención ha de fortalecerse en recursos humanos, físicos, tecnológicos y con sistemas de trabajo más eficientes, que permitan apoyar la prevención, diagnóstico y resolución de la mayor parte de problemas de salud de la población bajo su responsabilidad.
- El modelo de atención hospitalaria exige una transformación de manera progresiva, con mayor proyección a la comunidad, con altos niveles de automatización, protocolización de los procesos, con programas alternativos y/o complementarios a la hospitalización, con fuerte componente ambulatorio, atención integral y de articulación en red de servicios de salud.
- El asegurado cuenta con el derecho a la información de su historia clínica, a brindar su consentimiento informado ante los diversos tratamientos y a contar con información veraz sobre las alternativas terapéuticas, así como otros aspectos del funcionamiento de la institución y su red de servicios, acorde con la normativa institucional.
- La sostenibilidad de los seguros sociales se convierte en una prioridad, para lo cual es imprescindible fomentar en la población su responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones de cotización reglamentada y de una actitud austera y comedida en el uso de los servicios de salud, las pensiones y demás prestaciones otorgadas por la institución.
- Todas las unidades y servicios de salud gestionarán en redes verticales y horizontales, con el propósito de generar una mayor capacidad resolutive, eliminar duplicidades en el proceso de atención, disminuir los tiempos de espera, mejorar la eficiencia en el uso

de los recursos y reducir los costos administrativos; para lo cual el nivel central en la Gerencia de División Administrativa, Médica, Financiera, de Operaciones y de Pensiones, deben operar en función de los requerimientos de las redes de servicios y otras unidades responsables de la ejecución de los procesos sustantivos.

- La prestación de servicios de salud debe estar basada en procesos de planificación e investigación, considerando los principales problemas de salud de la población, los cambios en los perfiles demográficos y los factores condicionantes de la salud, con énfasis en los grupos en desventaja social y comunidades prioritarias e indígenas, en coordinación con diferentes actores sociales.
- Los servicios que presta la institución deben considerar las condiciones necesarias de accesibilidad, oportunidad y cobertura para las personas mayores de 65 años, con discapacidad, agredidas física, emocional o sexualmente.
- Los servicios del régimen no contributivo de pensiones tienen que extenderse y adaptarse a las necesidades de la población adulta mayor, con discapacidad, en condiciones de extrema pobreza, conforme a las posibilidades de la institución.
- Las prestaciones sociales correspondientes a la C.C.S.S. se deben fortalecer para contribuir al desarrollo humano de la población, por medio de programas que disminuyan el riesgo social del individuo, la familia y la comunidad y que complementen los servicios de salud y pensiones.
- La C.C.S.S. ha de asegurar el pago oportuno y el mantenimiento del poder adquisitivo de las pensiones y procurar estrategias para que los contribuyentes actuales, futuros pensionados, obtengan en el largo plazo pensiones apropiadas, de acuerdo con las posibilidades financieras y los estudios actuariales.
- La promoción de la salud, prevención y la detección de las enfermedades, incluyendo la atención oportuna a las de mayor impacto en la morbi-mortalidad, para lo que se tiene que fortalecer con servicios integrales de salud, prontitud, oportunidad y la dotación de los recursos necesarios a los establecimientos de salud, según perfil de complejidad.
- La contratación de servicios a terceros debe ser por vía de excepción y sólo como complemento a la oferta institucional, debe darse previo estudio de razonabilidad de la viabilidad de esas contrataciones al amparo del ordenamiento jurídico, monitoreando

con toda rigurosidad su calidad, eficiencia en la productividad y costo beneficio para la C.C.S.S. y su población.

- La promoción de la salud se debe reforzar en forma solidaria y conjunta con los usuarios, comunidad, gobiernos locales, otras instituciones y la sociedad en general.

c) Incremento de la capacidad operativa institucional.

La gestión institucional adopta como principios orientadores la respuesta oportuna, eficaz y eficiente, lo cual demanda incrementar la capacidad operativa, de acuerdo con las siguientes políticas:

1. Políticas generales

- La Institución está obligada a gestionar todos los procesos institucionales con calidad, respondiendo a las necesidades de los usuarios de manera que se garantice la seguridad en los servicios e instalaciones de la C.C.S.S.
- La Institución se compromete a desarrollar los conocimientos, habilidades y sistemas organizacionales, por medio de la capacitación y formación continua de sus trabajadores, así como planificar las necesidades institucionales, incluyendo las inversiones mediante planes quinquenales de inversión y programar la oferta de recursos humanos en el mediano y largo plazo.
- La C.C.S.S. tiene que fortalecer su sostenibilidad financiera por medio de mayor capacidad en la generación de ingresos por recaudación, inversiones y por nuevas fuentes de financiamiento, que le permita hacer frente a los efectos de la evolución del mercado de trabajo, los cambios en a la estructura demográfica y el perfil epidemiológico.

2. Políticas específicas

- La institución tiene que fortalecer y aprovechar los distintos espacios de coordinación y negociación intra e intersectorial, para promover el desarrollo y lograr la sinergia de

las políticas, planes, programas y servicios de salud, de pensiones y prestaciones sociales.

- La C.C.S.S procurará la extensión de la protección de los Seguros Sociales a grupos que, debido a condiciones particulares, no disponen de su aseguramiento o de su documentación que los acredite como tales, por medio de los cambios correspondientes en materia de reglamentación, organización, tecnología y recursos humanos.
- La C.C.S.S. mejorará la capacidad de recaudar los ingresos que legalmente le corresponden a la institución, definiendo estrategias para reducir la evasión y promoverá la cotización sobre la universalización de los ingresos y creación de fuentes de ingresos adicionales en concordancia con las posibilidades y necesidades reales del país y de la población.
- Las prioridades institucionales en el gasto, así como los criterios de asignación presupuestaria, tienen que responder a las estrategias de desarrollo institucional y se realizarán evaluaciones periódicas con el fin de garantizar el uso racional de los recursos.
- La C.C.S.S deberá desarrollar la capacidad institucional para realizar la planificación estratégica, táctica y operativa en materia de investigación, desarrollo científico y tecnológico en salud, pensiones y otras áreas de la Seguridad Social.
- La C.C.S.S. asume el compromiso de fortalecer la capacidad de análisis situacional, planificación, seguimiento y evaluación en todos los niveles de la organización, como eje articulador del proceso de gestión institucional.
- Se fortalecerá la participación de la C.C.S.S. en el desarrollo científico y tecnológico, para lo cual se asignarán mayores recursos y se procurarán instrumentos de financiamiento con esquemas ágiles y novedosos, de acuerdo con las prioridades y las posibilidades institucionales.
- La C.C.S.S debe ampliar y consolidar la masa crítica de profesionales dedicados al desarrollo científico y tecnológico en salud, pensiones y seguridad social, en el ámbito institucional y nacional y promover el ejercicio de publicaciones y difusión del conocimiento.
- La institución establece paulatinamente la obligatoriedad de implementar un proceso de evaluación permanente de las nuevas tecnologías en salud, antes de ser incorporadas

a la prestación de servicios, como elemento esencial para proteger las grandes inversiones en equipo, en función de las necesidades de salud de la población y evidencia científica disponible, que permitan mejorar la eficiencia, eficacia, seguridad y calidad de los servicios que se brindan a la población nacional.

- La C.C.S.S. avanzará hacia una “organización digital”, interconectada, que facilite la ejecución e integración de todos sus procesos sustantivos y de apoyo, que permita una relación directa y amigable con los usuarios, por medio del uso adecuado y estratégico de las tecnologías de información y telecomunicaciones.
- La C.C.S.S. en busca de una estructura organizativa más matricial, desconcentrada en lo pertinente, adoptará criterios de racionalidad en la definición de niveles jerárquicos y departamentalización, que permita una toma de decisiones ágil, poco burocrática y un funcionamiento eficiente y eficaz.
- Los trámites administrativos que realiza la institución deben ser revisados y ajustados, para reducir los tiempos de respuesta, eliminación de requisitos excesivos a los usuarios y la simplificación de procesos internos de trabajo que afecten la gestión.
- La C.C.S.S. impulsará el desarrollo y aplicación en todos los ámbitos de la organización, de procedimientos, herramientas, conocimientos y destrezas para promover y fortalecer el control interno de la gestión y la autoevaluación de los procesos, productos y servicios institucionales, buscando asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.
- La C.C.S.S. fortalecerá la gestión en salud ocupacional mediante la aplicación de conocimientos técnicos y científicos para la seguridad e higiene en las condiciones y medio ambiente de trabajo, en los procesos productivos de bienes y servicios, la calidad de la materia prima, la tecnología adquirida, la capacitación y entrenamiento adecuado para el desarrollo de las tareas y garantizando el cumplimiento de la normativa correspondiente.
- La C.C.S.S. implementará, progresivamente, un nuevo modelo de gestión de los recursos físicos requeridos en todas las operaciones institucionales, que garantice la efectiva disponibilidad, en cantidad y calidad, de medicamentos, equipos médicos y otros insumos críticos, al menor costo posible.

- Las inversiones deben realizarse de una manera programada y planificada, con un proceso de priorización de esas inversiones que responda al nivel de necesidades de los usuarios. Ello incluye la infraestructura física, el equipamiento tanto médico como industrial, los proyectos en recursos humanos y la incorporación de tecnologías que tienen que desarrollarse de forma integral, planificada a corto, mediano y largo plazo, atendiendo las prioridades institucionales, según criterios técnicos, entre otros, de impacto y urgencia. Para ello se deberán conformar planes quinquenales institucionales de inversión revisables al menos de manera anual.
- La institución procurará la protección de los usuarios, de sus instalaciones físicas, y la continuidad efectiva de los procesos de atención, ante emergencias y desastres, mediante sistemas de organización preventivo y la aplicación de planes de reducción de la vulnerabilidad, emergencia y evacuación, capacitación, establecimiento de brigadas de auxilio, demarcación de áreas de protección y salidas de emergencia, desde la perspectiva de la política de hospital seguro y la política de seguridad del paciente.
- Todas las unidades ejecutoras tienen la responsabilidad de proteger el ambiente, la salud humana y la prevención de la contaminación, en el planeamiento, diseño, desarrollo, dotación y operación de infraestructura, tecnología, procesos, servicio, insumos y productos institucionales, creando una cultura de respeto al medio ambiente.
- La C.C.S.S. impulsará en todos los ámbitos de la organización los conocimientos, destrezas y procedimientos en materia de mercadotecnia social, para conocer e interpretar las necesidades, deseos e intereses de la población asegurada en el campo de la salud y las pensiones.

Objetivos organizacionales.

- Fortalecer la cobertura universal en salud de la población, mediante servicios de salud integrales, equitativos, oportunos y de calidad, con responsabilidad ambiental y sostenibilidad financiera.
- Brindar la protección social y económica oportuna a la población asegurada y beneficiaria de los regímenes de invalidez, vejez y muerte y no contributivo, mediante una gestión transparente y sostenible.

- Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional, en cumplimiento de los fines de la seguridad social.
- Ajustar la capacidad resolutive de la gestión administrativa institucional, para la prestación de servicios a los usuarios con eficiencia, eficacia y calidad.
- Disponer de un sistema de abastecimiento institucional de bienes y servicios oportuno y eficiente, que apoye la prestación de servicios.
- Desarrollar y mejorar la infraestructura y el equipamiento, de manera que respondan a las necesidades de salud actuales y futuras de la población, a la visión integral de una organización en red, a la evaluación en tecnologías de salud, a la optimización de los recursos y a la sostenibilidad ambiental, energética y financiera.
- Disponer de tecnologías de información y comunicación eficaces, eficientes y de calidad, que respondan a las necesidades de continuidad, cercanía y eficiencia requeridas en los servicios brindados a los usuarios internos y externos.
- Fortalecer e integrar la gestión de las personas trabajadoras de la C.C.S.S., con una orientación dirigida a la mejora de sus capacidades, de sus condiciones de trabajo y accesibilidad; como un factor determinante en la consecución de una cultura de la eficacia, la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios.
- Incrementar la capacidad de la organización para la gestión del riesgo, la evaluación, la rendición de cuentas y la transparencia, así como la apertura de espacios de diálogo con actores sociales.
- Fortalecer la fiscalización y el control, promoviendo la eficiencia, la legalidad y la probidad, en la cadena de contribución a los resultados institucionales.
- Fortalecer la comunicación institucional interna y externa en todos los niveles de gestión, como una herramienta de apoyo a la gestión y a la prestación de servicios.
- Asegurar el uso eficiente de los recursos institucionales para la provisión de servicios de salud y de pensiones, de acuerdo con el principio de sostenibilidad financiera. (C.C.S.S., 2022).

Marco conceptual

Procedimiento

Es la forma en la cual se deben desarrollar cada una de las actividades del proceso. Es decir, el procedimiento se encuentra inmerso en el proceso. Dicho en otras palabras, el proceso está hecho de actividades diarias y la forma en que estas se hacen es lo que se conoce como procedimiento. Mientras que el proceso es un ciclo que no termina, el procedimiento viene a ser la receta para seguir para un paso determinado del proceso.

Quiere decir, que la suma de varios procedimientos correctamente ejecutados dará como resultado el proceso adecuado que se busca en las empresas. Por eso es importante que los recursos humanos involucrados sean cuidadosos con cada uno de los procedimientos en los que se ven involucrados, especialmente en el área de producción, dado que los mismos son delicados y hasta los más peligrosos.

Por ejemplo, si un operario se equivoca y en la producción de electrodomésticos no coloca las resistencias correctas, esto puede perjudicar la producción y hacer caer en cuantiosos gastos de recursos para poder compensar este error. También están los temas de seguridad, si en medio de un procedimiento un operario no lleva el equipo de protección adecuado o se acerca mucho a un área restringida, esto puede acarrear lesiones graves a su cuerpo e incluso la muerte.

Por otro lado, los procedimientos administrativos de las empresas son menos arriesgados para la salud de los colaboradores, pero también hay riesgos cuantiosos para la empresa. Por ejemplo, llenar mal una solicitud de pedido de materiales puede dar como resultado un exceso de material que a la larga se va a desperdiciar o bien puede provocar que una entrega no se realice en el lugar y tiempo correcto, de esta manera un procedimiento mal hecho puede afectar todo el proceso de producción de la empresa.

Habiendo dejado clara la diferencia entre proceso y procedimiento y además aclarando la importancia y repercusiones del segundo para la organización, se puede proseguir abordando el

tema, desde el punto de vista del mejoramiento continuo. Como lo es mejorar los procedimientos dentro de la organización.

Tal es la importancia del procedimiento, que existen dentro de la empresa los llamados manuales de procedimiento; estos no son otra cosa que las indicaciones de cómo realizar cada una de las actividades que se deben de llevar a cabo. Continuando con la analogía de los párrafos anteriores, los manuales de procedimientos vienen siendo los libros de recetas.

O como bien lo indica María Eugenia Vivanco:

Se puede concluir que, si un manual de procedimientos se encarga de describir de forma detallada y enfatiza en cada paso de una determinada actividad, entonces, dicho documento adquiere mucha relevancia para las personas que pertenezcan a una organización. Un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica. Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas, etc. (Vivanco. M., 2017).

Según lo indicado en el párrafo anterior, se puede identificar que el valor de los manuales de procedimientos para las empresas u organizaciones es muy alto, ya que estos indican los pasos a seguir, cuando seguirlos y en caso de algún contratiempo, como proceder para encontrar rápidamente una solución aceptable. Conociendo lo anterior, es donde los directivos de la organización se dan cuenta de contar con manuales detallados y actualizados para sus colaboradores. En conclusión, estos manuales deben de ir acorde a las circunstancias que la empresa está viviendo.

Por ejemplo, sonaría ridículo que la empresa de autos BMW construya sus automóviles modernos con los manuales que se usaron en los primeros modelos, esto no sería congruente.

Por lo tanto, una empresa que quiera estar a la vanguardia del mercado actual debe tener procedimientos y manuales modernos. Esto sería uno de los primeros pasos básicos que dicha empresa debe de cumplir si quiere llegar a ser competitiva en el mercado actual.

Es tal la importancia de los procedimientos dentro de una empresa, que no tener un manual para cada uno de los pasos, sería como entrar en una habitación a oscuras.

O como bien lo indica Napoleón Roldán:

Dentro del proceso de mejoramiento continuo de la calidad, que deben adoptar las organizaciones modernas para atender eficazmente los requisitos, necesidades y expectativas de sus usuarios o beneficiarios, tanto externos como internos, la identificación, estructuración y documentación de los procesos y procedimientos inmersos en su quehacer se constituye en un mecanismo de planificación idóneo y expedito para orientar el rumbo hacia el logro de los objetivos institucionales, al igual que para la gestión y la evaluación permanente en la perspectiva de contribuir a la creación de un sistema de aseguramiento de la calidad, que garantice la producción de bienes o prestación de servicios, tanto públicos como privados.

Ordenar y documentar la selección de dichos procesos, etapas, procedimientos y actividades permite a las instituciones racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella por indefinición y evitar la evasión de responsabilidades, lo cual se traduce en ahorro de tiempo, movimientos y costos operacionales.

Es por ello, por lo que las empresas del deporte deben ingresar a la nueva tendencia de implementar sus procesos y procedimientos. (Roldán, N., 2021).

Se rescata de los párrafos anteriores, que los procedimientos y los manuales de procedimientos forman parte de la cadena de mejoramientos continuo, el cual busca la satisfacción de los clientes que son la meta de cualquier empresa, puesto que la fidelidad

de los clientes es lo que se asegura la permanencia de las organizaciones en el mercado, especialmente en el actual, donde compiten tantas empresas con productos similares y sin importar de que parte del mundo sea, ya que las tecnologías han acercado a las empresas con las personas.

También, como lo indicó Roldán: los procedimientos y los manuales son la primera estructura interna que le da forma a la organización. Por consiguiente, todos estos procedimientos estén claros para los trabajadores e indican que es una empresa seria y con potencial de crecimiento, generando, además, sentido de pertenencia a los colaboradores. (Roldán, N., 2021).

No obstante, cuando no están claros los procedimientos y hay ausencia de manuales para estos, los colaboradores en muchas ocasiones no sabrán que hacer, lo que provocaría atrasos, confusión, malentendidos y pérdida de tiempo e insumos, incluso se llegaría a aplicar la improvisación por parte de personal del equipo. Continuando la analogía, cada uno estaría haciendo su propia receta y no la que la empresa requiere.

Proceso

La definición técnica de proceso hace referencia a la secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado, por lo que es un término que se puede aplicar a muchos ámbitos, que van desde las ciencias biológicas hasta las administrativas.

El proceso puede definirse de muchas formas, aunque la idea principal se mantiene vigente y proyecta la idea o imagen de un orden definido por una razón lógica, es decir, las actividades del proceso tienen un orden lógico y práctico dentro del mismo.

Según uno de los autores consultado, un proceso “se trata entonces, en general, de una serie de operaciones realizadas en orden específico y con un objetivo.” (Westreicher G., s.f.).

La RAE, define al proceso como “un conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (RAE, 2022).

Otro de los autores consultado describe el proceso de una forma más compleja:

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Expone mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar. (Salazar, H., 2013).

Por otro lado, José Ángel Maldonado, lleva el concepto más allá, haciendo referencia a la gestión de los procesos y dando una cátedra más completa del concepto de proceso y aplicándola a la gestión de este, dentro de la empresa u organización, en donde afirma lo siguiente:

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas han tomado conciencia de esto y se plantean cómo mejorarlos y evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, etc.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.

En otras palabras, un proceso es la manera en la que se hacen las cosas en la empresa.

Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión comercial, el de desarrollo de la visión estratégica, el de desarrollo de producto, ... Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos. La incorporación de las nuevas tecnologías de la información permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables hace unos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas debido a la disminución de costes y el aumento de flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes.

La gestión de procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades. (Maldonado, 2011, p. 1).

Es decir, lo que los autores citados quieren hacer ver, es que se llama proceso a una serie de acciones que tienen un orden definido y que se realizan para un fin definido. Además, que el mismo es un ciclo, porque una vez que termina, vuelve a empezar.

Se puede definir el proceso como un ciclo de las actividades dentro de una organización, creado de forma natural o artificial y se usa en búsqueda de cumplir una meta establecida y que además dicha meta no puede ser alcanzada si el orden de las acciones del proceso no es el correcto.

Por esto Maldonado, indica que la gestión del proceso debe de coexistir con la administración funcional y que además algunos procesos deben ser mejorados y rediseñados. Esto claro, en pro de una búsqueda más eficiente del cumplimiento de las metas.

Dicho en palabras más simples, la acción número 1, debe de hacerse de una forma predeterminada y antes que la acción 2, y no se puede pasar a la acción 3 hasta que la acción 1 y

posteriormente la 2, no estén completas y además realizadas correctamente. De lo contrario el proceso se vería arruinado y la meta definida por la alta gerencia, no se estaría cumpliendo. Por lo que el proceso debe ser supervisado y revisado constantemente en búsqueda de corregir los defectos que pueda tener, de forma tal que se investigue como se puede mejorar para lograr las metas propuestas de una forma más sencilla y rápida.

Esto provoca a su vez el mejoramiento continuo del proceso y es en este punto, en donde destacan las empresas líderes del mercado. Por ejemplo, una de ellas, en lo que respecta a vigilancia y mejora continua de los procesos es la cadena de comidas rápidas McDonald's la cual ha logrado mejorar y estandarizar tanto sus procesos, que sus colaboradores lo hacen casi de forma automática, pero no solo en los que concierne a confección de comida rápida, sino también en la expansión de su negocio. Su proceso de expansión internacional les ha servido tanto que lo han llegado a estandarizar y replicar una y otra vez de forma exitosa.

Tal y como lo documentaron Cortina J., Muñoz C. & Villar, V., en su tesis:

La estrategia de internacionalización de McDonald's se basa en sus fortalezas de una eficiente cadena de valor, en la cual se aplican procesos estándares, así como un modelo de negocio con mucho conocimiento y soportado en una marca muy sólida en el mercado estadounidense. A partir de esto, la corporación ha replicado el modelo de su proceso de expansión internacional; en algunos casos, imponiendo con fuerza su estandarización y, en otros casos, con razonables adaptaciones. (Cortina J., Muñoz, C. & Villar, V., 2016).

Entonces, basándose en el párrafo anterior sobre el caso McDonald's, se puede evidenciar que un adecuado proceso bien gestionado, puede convertir a una empresa, en una de las más grandes del país y también en una multinacional. Todo esto con la adecuada gestión de un proceso ordenado que es supervisado en múltiples ocasiones y que además es replicado una y otra vez hasta alcanzar las metas de la empresa, que es en este caso la expansión de la compañía.

Ahora bien, como ya quedó clara la importancia de los procesos, si son aplicados de la manera correcta, los beneficios que puedan traer a las organizaciones son muchos, por la versatilidad de

estos, es decir, un proceso se puede aplicar al área administrativa, en otro sector de la empresa se aplica un proceso operativo y en otro se pueden aplicar procesos de control de calidad. Aunque no sean exactamente los mismos, estos deben de tener aspectos similares.

El primer aspecto que deben tener es el orden de los factores, seguido de la necesidad de poder mejorarlos más. Los recursos del proceso también son un aspecto compartido sin importar en cuales áreas son aplicados. Por ejemplo, el recurso humano es indispensable para cualquier tipo de proceso, siendo parte esencial del mismo, ya que se ve involucrado desde el principio hasta el fin de este.

En uno de los aspectos en que el recurso humano se ve involucrado en los procesos, es el control, este es uno de los puntos finales de los procesos, pero quizás no es el más importante. Puede que sea el factor principal para conocer si el proceso va a cumplir con las metas requeridas por la empresa. El control de los procesos es el que indica si las actividades se están realizando en el orden y la forma adecuada.

Además, el control del proceso es el que dicta si este debe ser mejorado o si, por el contrario, está en su máximo nivel de evolución que puede ser duplicado sin problemas en otras áreas o lugares del mundo. Cuando se controla un proceso, permite conocer las mediciones de la producción, los niveles de calidad y la satisfacción del cliente interno y externo. En definitiva, si todo camina tal y como se espera.

Caso contrario cuando estos no se controlan ni se miden, resultan en un desperdicio de tiempo, energía y recursos, llevando incluso a la quiebra a cualquier empresa, dejando solo en los registros de la historia los fracasos.

El proceso es un factor tan importante en las compañías que debe de ser vigilado, analizado, controlado y mejorado constantemente.

De esta manera es que se logra el mejoramiento continuo del mismo y por ende de las empresas u organizaciones.

Deficiencia

Se deben identificar y analizar las deficiencias que están presentes en una institución u organización.

Se define como deficiencia cualquier elemento, cosa o situación que no sea perfecta o que posea algún tipo de imperfección, carencia o defecto.

Cuando se habla de deficiencia, se está señalando, por ejemplo, que un objeto o elemento determinado no puede cumplir del todo con las funciones que le han sido conferidas al origen. (Bembire, C., 2020).

Para lograr ubicar estas deficiencias, se deben identificar los problemas organizativos, ya que este es uno de los primeros pasos para mejorar los procesos de gestión y conseguir la satisfacción del cliente, retener a los empleados y obtener relaciones de negocios sólidas.

Los problemas organizativos tienen que ver muchas veces con la falta de información o información incompleta, con malos procedimientos (o la falta de ellos) y la ausencia de sistemas de control que ayuden a saber hacia dónde vamos y en qué lugar nos encontramos.

Por lo que todas las dependencias de la empresa deben tener una buena comunicación, un funcionamiento satisfactorio y una estrecha relación de armonía en todas sus áreas.

Algunos de los problemas más comunes y que provocan una mala organización en la empresa son:

- **La mala comunicación:** Un mal diseño suele conducir a una mala comunicación, ya que la información puede que fluya de forma poco eficiente. Por lo que, en este sentido, el diseño organizativo está basado en facilitar el buen funcionamiento de la empresa.
- **Falta de motivación:** El rendimiento de las personas mejora mucho si se sienten parte de un equipo que va en la misma dirección. Por lo que no fomentar el trabajo en equipo

provoca que los trabajadores se concentren únicamente en sus propias tareas y no colaboren con los demás.

- Mal servicio al cliente: La capacidad de respuesta de organizaciones con estructuras organizativas deficientes suele terminar en una mala capacidad de reacción ante los problemas con clientes. (Equipo DATADEC, 2018).

Los conceptos anteriores, resumen muy bien lo que está sucediendo en la Subárea de Almacenamiento y Distribución, ya que existe una mala comunicación entre las partes involucradas en el proceso de pago, tal es el caso del encargado de la contratación, con el área que recibe la factura del proveedor y el área física o departamento que recibe el producto o servicio, esto debido a que los funcionarios del Subárea de Almacenamiento y Distribución tienen que firmar un recibido conforme de lo que el proveedor está entregando en otra área (esto cuando corresponde a los servicios), por lo que no se corrobora si el servicio cumple con lo solicitado por la dependencia interesada, ya que éstos llegan directamente al área solicitante y no pasa primero por el filtro del del Subárea de Almacenamiento y Distribución. Esto puede provocar que los servicios que se reciben no sean de satisfacción para el área solicitante o no cumplan con todo lo señalado en el cartel de la contratación.

Por otra parte, aunque existe voluntad para llevar a cabo las tareas diarias por parte de los funcionarios de la Subárea de Almacenamiento y Distribución, también está presente la falta de claridad en las tareas asignadas, provocada por trabajos que se deben realizar hasta dos o tres veces para lograr un mismo objetivo (el pago de la factura), donde se debe registrar todo el proceso en tres sistemas o programas informáticos, lo que conlleva mayor inversión de tiempo y esfuerzo. Muy diferente sería si existiera un sistema unificado, y el proceso de pago fuera más claro y simple.

Al tener los funcionarios trabajo acumulado, como lo son facturas pendientes de pago de hasta incluso seis meses a un año de atraso, la institución se puede ver expuesta a reclamos, demandas o sanciones económicas por incumplimiento de las obligaciones financieras con el proveedor y descontento de los clientes que necesitan el producto, que pueden ser los pacientes que acuden al Hospital de Upala y/o los clientes internos que necesitan los insumos para desarrollar adecuadamente su trabajo.

Por ejemplo, va desde un médico que necesite equipo y suministros médicos, para realizar una operación, hasta un administrativo que necesite una actualización o soporte de equipo de cómputo, para realizar sus labores.

Es decir, el tener proveedores o contratistas satisfechos, motivados, comprometidos con el servicio o bien que suministran los insumos a tiempo, hace que haya fidelización de estos, lo que a su vez promueve que esos materiales, servicios e insumos sean adquiridos en tiempo y forma según lo establecido en los carteles de compra, garantizando así la calidad del servicio que se brinda como institución de salud.

Ahora bien, dentro de una organización funcional deben estar presentes aspectos como lo son la productividad, la eficiencia y la eficacia.

Eficiencia y eficacia

Como señala Managó:

La eficacia consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa, implica así objetivos trazados por la empresa cumpliendo un plan estratégico y un plazo establecido. No hablan de cuidar y ahorrar los recursos como es el caso de la eficiencia.

La eficiencia por su parte se refiere al logro de las metas con la menor cantidad de recursos, es decir, disminuyendo los recursos al mínimo.

La eficiencia, requiere entonces alcanzar los plazos establecidos, pero de una manera más rápida, ahorrando recursos financieros, de infraestructura, humanos, entre otros.

Por lo que ambos términos se utilizan para etiquetar a una empresa de manera cualitativa y no se rigen por números como sí lo hace el indicador de productividad. (Managó, M., 2022).

Productividad

“Se entiende por productividad aquella relación que existe entre producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad”. (Managó, M., 2022).

En la figura 2 se puede observar a ecuación con la que se expresa el indicador de productividad.

Figura 2

Ecuación con la que se expresa el indicador de productividad.



Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de Managó, M. (2022). Organización y Administración de Empresas. Infolibros.org. Universidad Tecnológica Nacional.

La productividad entonces es la relación que existe entre la producción de una empresa y los recursos empleados para obtener dichos bienes. Busca satisfacer y alcanzar a sus clientes o consumidores, buscando la calidad que desean los clientes de una compañía y la generación de utilidades. (Managó, M., 2022).

Específicamente en el proceso de facturación a proveedores y relación a la eficacia, la Subárea de Almacenamiento y Distribución del Hospital de Upala, no abarca este concepto en su totalidad, ya que es usual observar que existe rezago de funciones y facturas pendientes por pagar. Esto debido a que el proceso no llega a satisfacer y lograr los objetivos trazados, sino que abarca más tiempo del planeado y por ende los objetivos empresariales y la productividad se ven afectados.

Por otra parte, la eficiencia, también queda rezagada en el pago de facturas a proveedores, ya que se invierten diferentes recursos como por ejemplo se utilizan programas informáticos, documentación, tiempo y recurso humano para el registro de una misma información, donde el

trabajo es duplicado o hasta triplicado. Es decir, se emplean diferentes recursos para un mismo fin.

Administración

La administración, según su etimología viene del latín ad, hacia, dirección, tendencia, y *minister*, subordinación, obediencia), es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, entre otros) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiente de los fines perseguidos por la organización”. (Managó, M., 2022).

El término administración se define como un proceso distinto que consiste en la planeación, organización, ejecución y control del trabajo, mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole. Establece que la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. La considera una ciencia social. (Terry y Stoner, J., 2013).

Por su parte. Münch, L. señala: “La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización”. (2014, p. 21).

La administración será la parte medular de este proyecto, ya que para que toda institución u organización se desarrolle de manera eficaz y eficiente debe existir un adecuado proceso administrativo, que permita generar un valor agregado, por ejemplo, en utilidades, satisfacción de necesidades, o prestación de servicios a la comunidad o sociedad, según sea el caso.

La administración está compuesta por diversas áreas, por ejemplo, la organizacional, operacional, financiera, de producción, de calidad, de recursos humanos, de procedimientos y procesos, entre otras, porque es una ciencia que logra que diferentes elementos y áreas de la

organización funcionen de manera integral, con el propósito de lograr las metas u objetivos empresariales trazados.

A continuación, se detallan cada una de las etapas que componen el proceso administrativo según Münch:

Planeación: Se elige la misión, objetivos, se determinan las acciones necesarias para lograrlos, además aquí se deben tomar decisiones, seleccionando una acción entre varias opciones, de manera que los planes sirvan como enfoque para alcanzar los objetivos anteriormente definidos.

Además, la planeación sirve como punto de referencia para innovar, ya que permite determinar dónde se encuentra la empresa y en qué dirección quiere ir. Por medio de la planeación la empresa define el rumbo a seguir, por lo que, al ser el primer punto para seguir del proceso administrativo, es fundamental para el éxito de las siguientes etapas.

Para que la planeación sea eficiente la empresa debe responder a preguntas como: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, hacia dónde nos dirigimos?

Por lo que la planeación contribuye a optimizar los recursos, promover la eficiencia, incrementar la productividad, esto al tener claro cuáles son los resultados que se desean alcanzar.

Entre las ventajas de la planeación están:

- Sirve para definir el rumbo de la organización de forma que los recursos y esfuerzos son dirigidos a su logro.
- Se establecen alternativas para hacer frente a los imprevistos que se pueden presentar en el futuro.
- Provoca la reducción al mínimo de las amenazas, ya que las oportunidades del entorno son aprovechadas y busca que las debilidades se conviertan en fortalezas.

- Sirve de base para efectuar el control.

Tipos de planeación

- **Estratégica:** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- **Táctica o funcional:** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- **Operativa:** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos y como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos. (Münch, L. 2014, p. 37).

En concordancia con lo mencionado en los párrafos anteriores, la administración tiene como principales facetas la del control de los recursos de la empresa, esto dado que los mismos son limitados y en ocasiones difíciles de conseguir.

Por lo tanto, que el control de estos no solo se limita en el espacio si no también en el tiempo, ya que se debe controlar en el presente y en el futuro. Es por esto por lo que una de las partes más importantes de la administración es la planificación, porque permite anticipar las necesidades de los insumos y las posibles crisis que pueden ocurrir en el futuro y se planifica basado en esto.

Justo en esto radica la importancia latente de administración, en asegurar el presente y el futuro de las organizaciones y lo anterior se logra gracias al factor planificación. Como también lo indicó el autor anteriormente citado, existen diferentes formas de planificar y cada una de ellas se aplica conforme a la estrategia que esté desarrollando la organización. En concreto, el tipo de planificación que la empresa aplique depende de las áreas por las que este conformada. En todo caso es necesario aplicar todas las anteriormente mencionadas, ya sea en menor o mayor grado.

Utilizando una mezcla adecuada entre de los diferentes tipos de planificación, se puede alcanzar el equilibrio adecuado para que la empresa u organización se mantenga vigente durante un largo lapso en el mercado.

Organización: admite una estructura intencional y formal de funciones y puestos.

La organización tiene como objetivo la simplificación del trabajo, la coordinación y optimización de las funciones y recursos. Por estas razones promueve que el desarrollo de la organización se genere de manera sencilla y que los procesos sean fluidos para los colaboradores y por ende para su atención y el logro de la satisfacción de los clientes.

Es este punto del proceso administrativo donde se definen las estructuras, los procesos, las áreas funcionales, procedimientos, los sistemas y las jerarquías de la organización que van a permitir el logro de las metas trazadas.

Entre sus principales ventajas están:

- Reducción de los costos e incremento de la productividad.
- Reducción o eliminación de la duplicidad.
- Establecimiento de la arquitectura de la empresa.
- Simplificación del trabajo.

El proceso organizativo se divide en dos etapas las cuales son:

División del trabajo: describe los procesos básicos, define las funciones por prioridad, clasifica y agrupa las funciones de acuerdo con sus macroprocesos, establece líneas de comunicación, e interrelación y define los micro procesos.

Coordinación: proceso que sincroniza y armoniza las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad que se requiere. (Münch, 2014).

Como se evidenció en los apartados anteriores, la organización es el pilar de la administración, para que exista una adecuada administración es necesario que todos los elementos involucrados, tanto el talento humano como los insumos utilizados en el proceso, se encuentren en su debido orden. En definitiva, que se encuentren organizados conforme a los propósitos de la empresa.

Existen empresas que han sobrevivido a grandes crisis y recesiones económicas e incluso están las que han logrado sobrevivir a grandes tragedias como lo son las guerras, pero en definitiva no existe la empresa que pueda vivir en la desorganización. Por ende, dicho tema debe ser tomado en serio, porque un ambiente mal organizado afecta la administración de cualquier empresa. El desorden y la poca o nula organización, destruyen a la empresa desde adentro.

Desde la pérdida exagerada de insumos, producción de pedidos no solicitados, contabilidad dudosa, hasta personal que no conoce cuáles son sus labores entre otras cosas, pueden llevar a la empresa a la quiebra. Ya sea por demandas, desfalcos financieros, pérdida de materiales, entre otros.

Por todo lo anterior, es que la organización es un tema tan delicado dentro de las empresas a nivel mundial. Cuando una empresa se encuentra bien organizada se puede saber con exactitud en donde está el fallo procurando su corrección a tiempo, antes de que los daños sean irreparables.

Integración: en esta etapa se adquieren los elementos que son necesarios para el desarrollo de lo establecido en las etapas de planeación y organización.

Es así como la empresa obtendrá los recursos idóneos para lograr las actividades definidas, por medio de la integración de recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, que serán fundamentales para la gestión y el manejo de la organización.

Siendo el recurso humano el más importante ya que de él dependerá el buen uso y aprovechamiento que se les proporcione a los otros recursos.

Las etapas de la integración son:

- Definición de necesidades y requerimientos de los recursos.
- Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.
- Determinación de fuentes de abastecimiento.
- Elección del proveedor más confiable.
- Selección, adquisición y asignación de recursos de acuerdo con los estándares de calidad. (Münch, 2014).

Para poder tener una organización y una planificación adecuada dentro de las empresas, es necesario que exista una integración de las partes, como se mencionó anteriormente, esto se refiere a la unión de todas las partes de la organización, especialmente en cuanto al recurso humano se refiere, el cual es el más difícil de integrar. Para esto es necesario crear el sentido de la pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

La clave para que todo funcione como se debe, es que los involucrados se unan o se integren de la forma adecuada para luchar por las metas propuestas en la organización y para que esto suceda, dentro de las metas de la empresa, se deben integrar metas que favorezcan directamente a los colaboradores, de tal manera que fortalezca el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

Sumado a lo anterior, también es necesario acotar que la integración no solo se debe de incentivar en la parte humana, sino también en los sistemas operativos y los procesos. Es así, que tanto los sistemas de software como la forma en que se desarrolla la operación dentro de la empresa, todo esto se debe dar de manera integral de forma y con sentido práctico.

Es decir, que las actividades llevadas a cabo tengan una razón lógica de ser y no simples procesos que son llevados a cabo, sin valor alguno al resultado final, si no que al contrario llegan a perjudicar el proceso llenándolo de trabas y actividades sin sentido, que lo que provocando la acumulación de trabajo a los colaboradores.

Dirección: La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planteado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el termino *Management* para referirse indistintamente a la dirección o a la administración.

De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección. La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización.

A través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa. El liderazgo incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando. (Münch, 2014, p. 101).

La dirección es el timón de cualquier empresa, proyecto u organización, y es por lo tanto una de las piezas fundamentales de la administración, porque cuando la dirección mantiene el norte, es posible corregir el rumbo del proyecto.

Gracias a una buena dirección del proyecto es que los demás factores de la administración pueden llevarse a cabo y funcionar correctamente, tal y como se espera sea un proyecto saludable,

es decir, como se suele escuchar en los foros de liderazgo, *“para que el cuerpo este bien, es necesario que la cabeza este bien”*.

Por lo tanto, para que un proyecto camine bien, es necesario que la dirección de éste se encuentre ordenada, integrada y controlada.

En otras palabras, los pasos de una sana administración deben aplicarse primero en el órgano decisor de la empresa. Posteriormente las mismas deben de ir bajando las escalas hasta alcanzar a todas las áreas de la empresa.

Control: “es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear”. (Koontz, Weihrich, Cannine, 2016).

La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos, con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objetivo de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.

El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege de los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.

- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de este, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.
- El proceso de control establece estándares de medición, detección de desviaciones, corrección y retroalimentación. (Münch, 2014, p. 121).

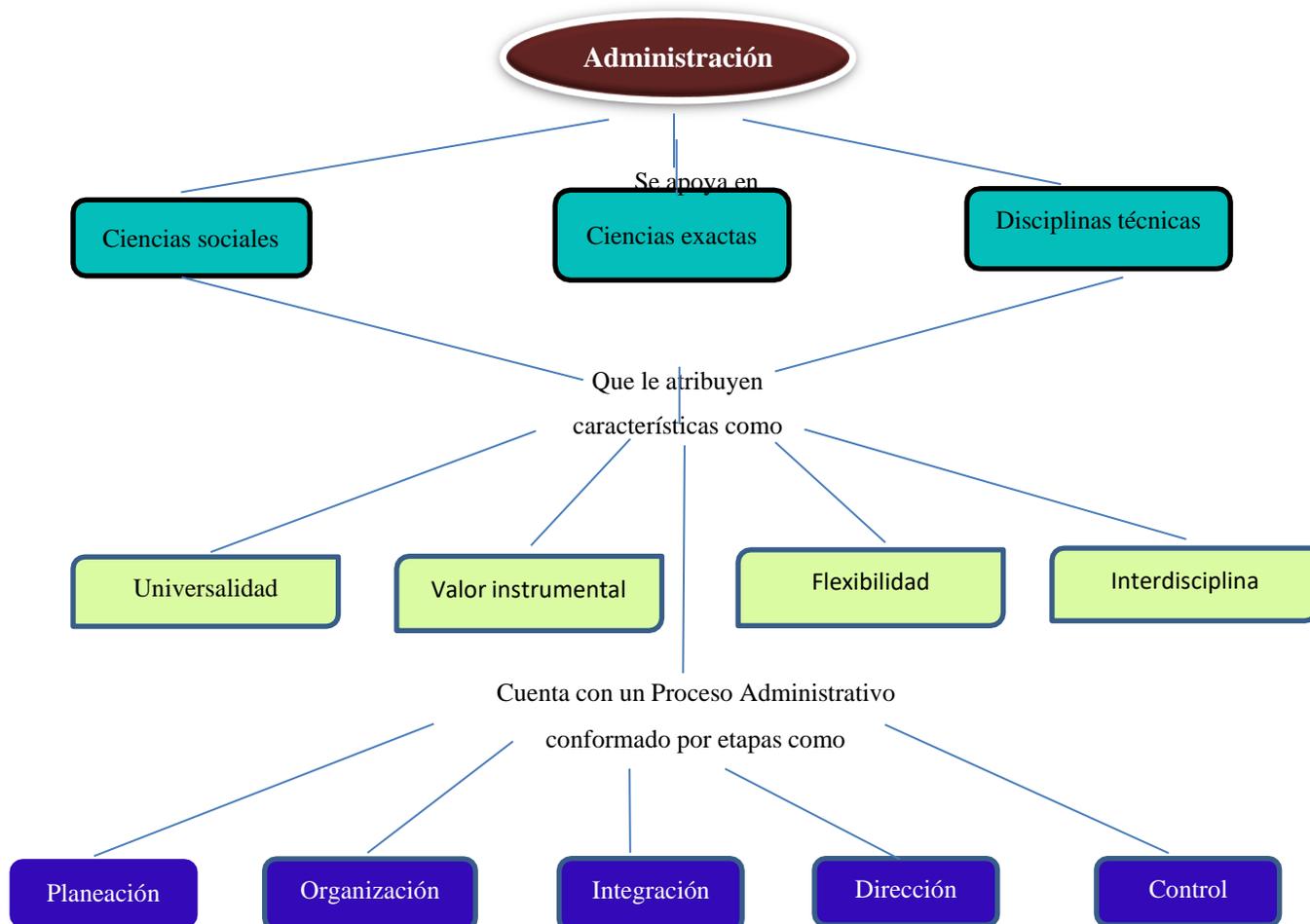
El control es la medida que nos indica si las fases de los procesos se están llevando a cabo como se esperaba y muestra si las proyecciones sobre las metas de la organización serán alcanzadas en el periodo de tiempo establecido.

No obstante, es importante definir la cantidad de controles adecuados, por lo que no pueden ser tan pocos como para que no hagan efecto, ni demasiados que lo que provoquen sea el entorpecimiento de los procesos.

Por ello que deben tener la cantidad estrictamente necesaria y esto se determina ya que el proceso en sí va indicando cómo se desarrolla y qué se necesita para irlo controlando.

Por otro lado, el control cruzado resulta muy efectivo, porque permite que diferentes áreas lleven su propio control y que cada cierto tiempo se estén cruzando la información y los datos en un consolidado o bien que cuando exista una duda en el control, se pueda cotejar la información del área que precede o continúa el proceso, de forma tal que proporcione datos confiables. Esto debido a que no nace de una sola área de la empresa, si no de varias, y permite corregir la información en caso de presentar errores en los datos.

La figura 3 muestra las cinco etapas del proceso administrativo.

Figura 3*Etapas del proceso administrativo.*

Fuente: elaboración propia. (2022), con datos extraídos del libro Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (p. 20).

Área de Mejora

Se le conoce como área de mejora a todo aquello que hace referencia a actividades o acciones que requieren de una modificación porque no son suficientemente eficientes y eficaces por lo que al área o sector se le debe aplicar una serie de mejoras con el fin de cumplir con las metas establecidas por la organización.

Las empresas u organizaciones siempre tienen áreas o sectores que requieren ser mejorados por diferentes razones: porque no son lo suficientemente eficientes, porque la calidad del trabajo ha estado decayendo o bien porque el mercado ha cambiado. Por estas y otras razones las mejoras son obligatorias. Siempre, todos los procesos, los procedimientos y áreas están expuestas a mejoras debido a que su evolución de estos es tan necesaria como la nuestra como personas.

Dentro de los beneficios que puede traer la mejora de áreas, según Campos, se pueden citar por ejemplo los siguientes:

- La reducción de desperdicios de tiempo y recursos.
- Evitar la duplicación de los procedimientos.
- Se evitan tiempos muertos.
- Se reducen los errores que se pueden cometer.
- Mayor rentabilidad de los procesos.
- Se nivela la carga de trabajo a los colaboradores.
- Menor nivel de estrés.
- Mayor nivel de calidad.
- Prevención de problemas mayores. (Campos, J., s.f.).

Por lo anterior, es que los procesos y procedimientos deben de ser sometidos constantemente a los controles y de esta forma determinar si se convierten en candidatos para áreas de mejora, dándole señales a la gerencia que se ocupa un pan de mejora para estas áreas y de esta forma abordar la situación antes que se llegue a convertir en un problema grave y en ocasiones irreversible, como suelen decir, es mejor prevenir que lamentar.

Además, Campos, indica que dentro de las señales que permiten identificar un área o sector que requieren ser mejorados, se pueden mencionar los siguientes:

- No cumplir con los plazos propuestos, por ejemplo, si se cuenta con un mes plazo para la cancelación de las facturas y al departamento de facturación le está llevando dos meses o

más para hacer la cancelación, es una clara señal que el proceso está mal y que el procedimiento debe ser revisado a fondo. Es decir, es un área de mejora.

- Reclamos de clientes internos y externos: siguiendo con la temática anterior, cuando el departamento de pago al no cumplir con los plazos acordado es lógico que los proveedores empiecen a quejarse y a mostrar el descontento, cuanto esto sucede a menudo, es claro que se convierte en un área de mejora.
- Estrés en los colaboradores: los retrasos en los plazos de entrega provocan la acumulación del trabajo y estos a su vez los reclamos. El resultado de todo esto, el estrés de los trabajadores se dispara, por lo que es común ver a trabajadores cansados, irritados e incluso son Síndrome de *Burnout* o Síndrome de trabajador cansado. Esto viene a empeorar la situación, a tal punto que aumenta las ausencias por incapacidades médicas e incluso hay salida o escapes de talento humano, dado que la situación no es soportable para algunos, por lo que deciden emigrar a otras empresas con mejores condiciones.
- Desorden: cuando todo lo anterior se suma, sucede algo que solo viene a empeorar la crisis y es que se crea desorden y caos. Esto conlleva a la pérdida de las prioridades de labores y se suelen escuchar frases como “todo urge” “esto se ocupaba para ayer” entre otras frases típicas. Es entonces cuando los colaboradores no saben qué actividad hacer primero, creando confusión en la coordinación entre equipos y colaboradores, porque puede que un departamento este esperando la actividad A y el otro departamento le dio prioridad a la actividad C y nadie se acuerde de la actividad B. Esto incluso llega a suceder entre las personas del mismo departamento.
- Deficiencia tecnológica: otra de las características de un área que requiere ser mejorada, es cuando se presenta un atraso tecnológico muy evidenciado, en donde las personas deben enfrentarse a la competencia o a empresas colaboradoras con herramientas tecnológicas que ya pasaron de moda y por lo tanto son incompatibles con los requerimientos del mercado actual, como lo sería enviar un contrato de 100 páginas por medio de fax y no por medio de correo electrónico, solo porque en la oficina no hay escáner sino un viejo fax. (Campos, J., s.f.).

Todo lo anterior, es muestra que el área o el sector es sujeto a una mejora urgente y en estos casos, la gerencia o administración de la empresa deben realizar las gestiones de mejora antes que

el problema sea tan grave que un área arrastre en su conflicto a todas las demás, es por esto que los procesos y las áreas en donde se desarrollan deben de ser monitoreadas constantemente mediante controles cruzados en los diferentes departamentos, para identificar a tiempo, cuando un área necesita mejoras y modificaciones.

Ahora bien, a un área de mejora hay que aplicarle un plan para poder sacarla adelante, solucionar todos los problemas y aumentar su nivel de desempeño. Por lo tanto, en los párrafos anteriores se identificaron los beneficios de hacer una mejora en un área, los problemas de no hacerla y cuáles son las características que identifican cuando ésta la requiere, por lo que corresponde ahora describir como aplicar un plan de mejora.

Una de las definiciones para plan de mejoramiento es:

“Conjunto de proyectos de corto, mediano o largo plazo destinado a subsanar debilidades detectadas durante los procesos de autoevaluación...orientar las acciones requeridas hacia a superación de debilidades y sus causas...” (Campos, J., s.f.).

Dentro de las actividades que se deben realizar en un área, por medio de un plan de mejoramiento, Campos cita las siguientes:

- Lo primero es definir objetivamente los objetivos. Qué es lo que se quiere lograr parece simple, pero en ocasiones puede tornarse un poco complicado y difuso.
- Medición y control: todo lo que se pueda medir y controlar, se debe de hacer, ya sea mediante plantillas de Excel, gráficas estadísticas o cualquier otra herramienta que permita encontrar los cuellos de botella en los procesos.
- Analizar los resultados: una vez obtenidos todos los datos, se procede a organizar la información y analizarla, medir las cargas de trabajo de los colaboradores, los tiempos muertos, identificar si el proceso es continuo o por si lo contrario, tiende a ser regresivo, identificar donde están los cuellos de botellas del proceso y qué lo provoca.
- Simplificación de los procesos: es necesario purgar constantemente los procedimientos, dado que en muchas ocasiones hay actividades que se vuelven repetitivas y que no le

suman valor al proceso, por lo que solo generan cargas de trabajo innecesarias para los colaboradores y en otras tantas ocasiones solo se prestan para la confusión.

- Involucrar a los colaboradores: este aspecto no solo genera el sentido de pertenencia, sino que además ayuda a identificar con mayor facilidad, las debilidades del proceso e incluso las posibles soluciones, esto es porque el equipo de trabajo es el máximo conocedor del proceso actual, porque convive a diario gracias a sus actividades laborales. La toma de decisiones se encuentra en la gerencia o la administración, pero es el equipo de trabajo que conoce más sobre los problemas o las virtudes de los procedimientos que realizan día a día.
- Evaluación continua del plan de mejora: no es saludable solo aplicar un plan de mejora con variantes en las actividades y dejar las cosas ahí, es necesario ver si el plan resultó como se esperaba y la mejor forma de hacerlo es mediante evaluación constante de las nuevas directrices dadas, ver si con eso se solucionaron los problemas o por el contrario se acrecentaron. La evaluación constante y los controles cruzados son la mejor forma de lograrlo.

Tabla 2

Plan de mejora

[NOMBRE DE TU EMPRESA]							
PLAN DE MEJORA							
Responsable:				Área o sector a mejorar:			
Fecha de implementación:				Responsable de área o sector:			
Acciones de mejora	Tareas	Responsable a cargo	Fechas (Inicio - fin)	Recursos necesarios	Método de monitoreo	Meta	Porcentaje de avance
[ESCRIBE AQUÍ LA ACCIÓN GENERAL DE MEJORA]	[DESGLOSA AQUÍ LAS SUBTAREAS NECESARIAS PARA CADA ACCIÓN DE MEJORA]	[MENCIONA AQUÍ A LOS RESPONSABLES DE LAS ACCIONES DE MEJORA]	[INDICA AQUÍ LOS PLAZOS PARA CUMPLIR CON TU PLAN DE MEJORA]	[DESGLOSA AQUÍ LOS RECURSOS QUE CADA TAREA O ACCIÓN REQUIERAN]	[MENCIONA AQUÍ LOS MÉTODOS O MEDIOS DE MONITOREO DEL ÉXITO DE TU PLAN DE MEJORA]	[ESCRIBE AQUÍ TU OBJETIVO O META A CONSEGUIR CON LAS ACCIONES DE MEJORA]	[ESCRIBE AQUÍ LOS PORCENTAJES DE AVANCE DE CADA ACCIÓN/TAREA. ESTA CIFRA PUEDE CAMBIAR DE ACUERDO CON EL MONITOREO DE CADA TAREA]

Fuente: milformatos.com (2022). Plan de mejora.

Proceso de compra

Compra

Como lo detalla a continuación García y Méndez, para comprender este proceso se debe tener claro que la compra, es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación del proveedor o fuentes de abastecimientos, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición. Este proceso acompaña la marcha de la gestión comercial, abasteciendo a la organización de los productos que serán comercializados o de los insumos requeridos para la producción.

Las áreas que intervienen en dicho proceso son:

Sectores internos

- Compras.
- Almacenes.
- Contaduría.

Sectores externos

- Proveedor. (García y Méndez, 2016).

Además, García y Méndez detallan las etapas de este proceso:

1. **Determinación de la necesidad de abastecimiento:** el proceso de compras se inicia cuando el área almacenes verifica la necesidad de aprovisionamiento de mercaderías necesarias para la producción o giro comercial de la empresa. Se confecciona el formulario “pedido de materiales”.

2. **Pedido de cotización a proveedores:** Al recibir el formulario “pedido de materiales” el área compras procede a solicitar presupuesto a los diferentes proveedores mediante el formulario “pedido de cotización de precios”.
3. **Selección de proveedores:** una vez recibido los presupuestos enviados por los diferentes proveedores, el área compras realiza una comparación de estos y procede a elegir el más conveniente teniendo en cuenta precio, calidad y cantidad. Emite una “orden de compra” y la remite al proveedor y al área almacenes para el control de la recepción.
4. **Recepción y control de la mercadería recibida:** el proveedor prepara y envía la mercadería solicitada al área almacenes de la solicitante, adjuntando la respectiva “factura” que se envía al área contaduría. El área almacenes recibe la mercadería verificando que se corresponda con la “orden de compra”. A su vez procede a realizar pruebas de calidad y características de lo recibido, emitiendo una “nota de recepción”.
5. **Control, registro y archivo de la documentación:** Contaduría recibe la documentación enviada por las otras Áreas y controla la correspondencia de estas con lo efectivamente facturado por el proveedor. Registra las partidas deudoras y acreedoras correspondientes. Cada sector en el avance del proceso archiva los comprobantes de acuerdo con lo estipulado en el manual de procedimientos. (García y Méndez, 2016).

Por otra parte, de este proceso García y Méndez, indican que se generan los siguientes documentos:

Internos con destino interno

- Pedido de materiales.
- Planilla comparativa de presupuestos
- Nota de recepción.

Internos con destino externo

- Pedido de cotización de precios.
- Orden de compra.

Externos

- Presupuestos emitidos por proveedores.
- Remito.
- Factura de compra. (García y Méndez, 2016).

A continuación, García y Méndez señalan el proceso administrativo tradicional de pago a proveedores.

Pago

García y Méndez lo definen como:

El pago es un modo de extinguir obligaciones generadas en la actividad de la empresa a través de la entrega de valores con poder cancelatorio o dinero en efectivo al proveedor o acreedor correspondiente.

Estos mismos autores, indican que las áreas que intervienen en dicho proceso son:

Sectores internos

- Contaduría
- Tesorería
- Gerencia General.
- Gerencia Administrativa.

Sectores externos

- Proveedores
- Banco.

Las etapas presentes en este proceso según García y Méndez son:

1. Determinación de comprobantes a pagar: Contaduría inicia el proceso de pagos con la emisión del “listado de deudas vencidas o a vencer”, seleccionando de este listado las facturas que van a ser canceladas, de acuerdo con la disponibilidad de fondos de la empresa. Se procede al desarchivo de las “facturas” de proveedores y demás comprobantes (anticipos, notas de crédito o débito, etc.). Se archiva provisoriamente el listado de deudas vencidas y a vencer, a la espera de la documentación.
2. Emisión de la orden de pago y del instrumento de pago: Tesorería emite una “orden de pago” por cada pago a efectuarse, en dos ejemplares y el “instrumento de pago” correspondiente (cheque común, cheque diferido, pagare). A través del sistema se realizan las actualizaciones en las diferentes áreas afectadas. El tesorero controla la documentación y firma los instrumentos de pago (cheques o pagares) y las órdenes de pago emitidas, interviniendo las facturas con el sello “pagado” y fecha. Luego procede a enviar estos documentos a la gerencia administrativa.
3. Control y autorización del pago: La Gerencia Administrativa recibe de la Tesorería la siguiente documentación:
 - Orden de pago original y duplicada.
 - Instrumentos de pago.
 - Facturas. (García y Méndez, 2016).
4. Controla y consigna la segunda firma en los documentos y órdenes de pago: autorizándolo definitivamente y remitiendo nuevamente la documentación a Tesorería.
5. Entrega del instrumento de pago al proveedor: Tesorería recibe los comprobantes y los desglosa de la siguiente forma:
 - Orden de pago N.º 1. y facturas se envían a contaduría.
 - Orden de pago N.º 2 y cheques o valores para efectuar el pago a proveedor.
6. Se entrega al Proveedor el medio de pago, previa firma de éste en el original de la orden pago No. 2, contra entrega del “recibo” debidamente cumplimentada.

7. Tesorería archiva definitivamente el recibo, junto con la orden de pago No. 2, por orden numérico.
8. Control de documentación, imputación y archivo: Contaduría controla las órdenes de pago y facturas con el listado de deudas vencidas y a vencer archivado transitoriamente. Realiza la imputación de partidas deudoras y acreedoras y transfiere los asientos contables generados en el sistema o módulo de fondos al sistema de contabilidad general actualizando los archivos.
9. La documentación se archiva definitivamente en órdenes de pago contabilizadas por número de órdenes de pago.

Como documentos resultantes García y Méndez, detallan los siguientes:

Internos con destino externo

1. Cheques o valores

Internos con destino interno

1. Listado de deudas.
2. Órdenes de pago.

Comprobantes externos

1. Recibos.
2. Facturas.
3. Notas de crédito o débito. (García y Méndez, 2016).

Es importante anotar, que los procesos de compras y de pagos varían dependiendo de las empresas, o instituciones, y de actividad comercial o de servicios que éstas desarrollan.

En el caso del Hospital de Upala, el proceso de contratación administrativa se regula de manera general, pero cada unidad desarrolla sus actividades presupuestarias y financieras de manera independiente.

Es decir, el pago de facturas a proveedores se realiza de manera diferente en temas de controles, documentación, tramitología, y gestión del proceso.

En la tabla 3 se puede apreciar el proceso que utiliza el Hospital de Upala para la gestión de pago a proveedores.

Según el Manual de Procedimientos para las Subáreas de Almacenamiento y Distribución de la C.C.C.S. (2014), actividad sustantiva, en el punto 7 detalla el siguiente procedimiento a seguir para la gestión de trámite de pago a los proveedores locales:

Tabla 3

Procedimiento gestión de trámite de pago a los proveedores locales.

Actividad Sustantiva	Procedimiento	Insumo	Responsable
7. Gestión de trámite de pago a los proveedores locales	1. Una vez recibido conforme el bien y/o servicio, se agrupa la factura comercial y de la CCSS correspondiente a cada recepción y se traslada para firma del Coordinador de Sub-área de Almacenamiento y Distribución.	Manual de Normas y Procedimientos para el Funcionamiento de los Fondos Rotatorios de Operación	Funcionario designado Coordinador de la Subárea de Almacenamiento y Distribución.
	2. Una vez firmadas las facturas, se trasladan al área pertinente para el pago, en nómina elaborada y firmada por el funcionario designado, según la siguiente clasificación:		
	<p><u>Suministros e implementos médicos</u> Originales para Fondo Rotatorio. Copia para el expediente. Copia para Financiero Contable. Copia para Archivo.</p>		
	<p><u>Activos</u> Originales para Fondo Rotatorio. Copia para el expediente. Copia para Financiero Contable. Copia para Archivo. Copia para Encargado de Bienes Muebles.</p>		

Compras del plan 5101

Original para Fondo Rotatorio.

Copia para el expediente.

Copia para Financiero Contable.

Copia para Archivo.

Copia para Planificación Presupuesto de Activos y Suministros.

Copia para ALDI adjuntando además original de la Fórmula 27 Solicitud de Mercadería para Existencia, original del vale de entrada #20, copia de la orden de compra.

3. Se envían las facturas a las dependencias descritas junto con la nómina o documento que respalde la entrega de estas.

Fuente: adaptación propia a partir de C.C.S.S. (2014) Manual de Procedimientos para las Sub-Áreas de Almacenamiento y Distribución de la C.C.C.S.

Para tener más claro que involucra el proceso de pago a proveedores, se debe definir el término factura y conocer los elementos que la componen.

Factura

Donoso, define el término factura como:

Factura es aquel documento que refleja los datos de una transacción mercantil (venta de bienes o servicios) y contiene información como:

- Los datos relativos al emisor y receptor de la factura (nombre, dirección).
- La información sobre la transacción realizada (es el concepto de la factura).
- El importe facturado y el desglose por cada concepto.
- Los impuestos aplicables.
- El número de factura, la fecha y el lugar.
- El modo y plazo de pago. (Donoso, A., 2017).

Facturación

“La facturación es una acción que se refiere a todos los actos relacionados con la elaboración, registro, envío y cobro de las facturas”. (Sage Advice, 2022).

Por lo tanto, la facturación es el día a día de cualquier negocio y puede ser la clave para conocer:

- El nivel de liquidez que tiene el negocio.
- De dónde provienen los ingresos.
- Qué productos o servicios se venden más.
- Qué posibilidades de inversión existen.
- Qué decisiones estratégicas se pueden tomar. (Sage Advice, 2022).

Etapas

La palabra etapa se define como la “fase en el desarrollo de una acción u obra”. (Real Academia Española, 2021).

Las etapas de facturación más usuales, según Easyap.com son:

- **Entrada de datos:** la captura manual de la información de factura toma el 35% del tiempo total dedicado a la contabilización, por lo que la factura electrónica será de gran ayuda.
- **Aprobación electrónica:** para reducir el tiempo dedicado y permitir una deslocalización del proceso y prescindir de documentación física.
- **Resolución de incidencias:** procedimientos orientados a que cada participante colabore en sus áreas de conocimiento.
- **Información al proveedor en línea:** la utilización de un portal de proveedor mejora la relación con los mismos y reduce la carga de trabajo de solicitudes de información y pago. Al final, el cómo procesar facturas de proveedores dependerá de cada uno y de lo que resulte óptimo. No obstante, cuanto mayor sea el volumen de negocio y el número de

proveedores con los que se trabaja, la utilización de un flujo de trabajo de automatizado se convertirá en un requerimiento básico. (Easyap.com., 2021).

Entre las ventajas del proceso de facturación, que señala Tomás, se encuentran:

- Aprobación más rápida de los pagos.

La ventaja más evidente de las soluciones de automatización de facturas es la posibilidad de acelerar las aprobaciones de pago. De esta forma, los proveedores quedarán más satisfechos y se liberará de carga de trabajo a los equipos de contabilidad de deudores.

- Eliminación de los pagos duplicados de facturas.

Una solución de gestión de facturas de proveedores digital evita que se introduzcan las facturas varias veces, ya que reconocen las duplicadas y se reduce la posibilidad de que las facturas se abonen varias veces.

Gracias a ello, las organizaciones pueden reducir los gastos relacionados con la introducción inadecuada de facturas en el sistema.

- Garantía de cumplimiento.

Las reglas basadas en departamentos, códigos de contabilidad e importes límite se configuran en el sistema de automatización al principio.

Al eliminar la posibilidad de que se aprueben facturas que no sean conformes (por ejemplo, cuyo importe esté por encima del límite del responsable de aprobación) o de que no pase por las personas cuya aprobación es necesaria, las soluciones de automatización de gestión de facturas de proveedores garantizan que las aprobaciones de facturas cumplen con todas las políticas empresariales.

- Menores costos de gestión.

Acelerar el proceso de gestión de contabilidad de deudores ofrece una amplia serie de ventajas, tanto con respecto a los costes directos como indirectos.

- El principal motivo es la reducción de la mano de obra necesaria, con la eliminación del factor manual de gestión, traslado y aprobación de facturas. Otro efecto de esta mejora de productividad es que los equipos financieros se pueden centrar en actividades de mayor valor.

- Eliminación de las sanciones por pago fuera de plazo.

Una gestión de facturas de proveedores eficiente conlleva, de manera implícita la reducción de sanciones e intereses que pueden provocar pagos realizados posteriores a la fecha de vencimiento. Así pues, se plantea al otro lado de la balanza, una mayor posibilidad de que las organizaciones aprovechen los descuentos por pronto pago. Las empresas capaces de pagar en los primeros diez días una factura que vence en un plazo de 30 días a partir de su emisión pueden aprovecharse de descuentos del 2 % en dicha factura si el proveedor en cuestión así lo determina.

- Mayor visibilidad.

Con la digitalización del proceso de gestión de facturas de proveedores, todas las partes implicadas en la contabilidad tienen un seguimiento del estado de la factura durante el proceso de aprobación. Todos los miembros del equipo pueden ver al instante el estado de la factura, el tiempo que lleva asignada a un usuario y quién es el siguiente en la cadena de aprobación.

Las soluciones de automatización en la gestión de facturas de proveedores también se integran a la perfección con el paquete financiero de la organización, considerado como el sistema de anotación de la información financiera de una empresa. De esta forma, se garantiza una visibilidad completa de todos los pagos de los proveedores realizados en el departamento financiero.

- Información más productiva.

Además de una visibilidad continua de los procesos de aprobación, la gestión de facturas digital y eficiente de las facturas de proveedores también ofrece a las organizaciones información de gran valor. Basta con que los directores financieros accedan al sistema y visualicen los paneles donde figura el importe gastado por proveedor, el código de presupuesto y el departamento.

Este nivel de detalle permite a las organizaciones conocer en mayor profundidad el gasto con respecto al presupuesto y también ayuda en las negociaciones con los proveedores para garantizar descuentos.

Por tanto, el salto a la digitalización del proceso de gestión de facturas de proveedores puede conllevar una mejora en la eficiencia de la contabilidad de la empresa que, en definitiva, se traduce en un mayor control de los gastos y más información para tomar decisiones estratégicas a tiempo. (Tomás, O., 2021).

Aquí es importante saber, que, si los funcionarios no tienen claridad del proceso de facturación, o si este es confuso, los sistemas o programas informáticos utilizados son obsoletos o rígidos tal y como sucede en el Subárea de Almacenamiento y Distribución del Hospital de Upala, es más probable que los procesos de pago no sean continuos, presenten deficiencias en la documentación utiliza para el registro de facturas, así como para el recibo de la mercadería y servicios que se recibe.

En algunas ocasiones, los colaboradores interpretan de maneras distintas los manuales, reglamentos, normativas, procesos o procedimientos que se utilizan en las diversas áreas de la organización.

Cabe indicar que hay falta de supervisión, capacitación y actualización de estos instrumentos administrativos por parte de las jefaturas y otros entes decisores.

La figura 4, resume algunas de las debilidades que pueden existir en las áreas de facturación.

Figura 4

Debilidades que pueden existir en las áreas de facturación.



Fuente: Oviedo, I., Leuro, M. (2016). Debilidades que pueden existir en las áreas de facturación.

El trámite actual que realiza la Subárea de Almacenamiento y Distribución, para el proceso de facturación es el siguiente:

- 1) El proveedor llega a la Subárea de Almacenamiento y Distribución con la factura correspondiente y el producto, por lo que los funcionarios del área proceden a revisar que las cantidades sean las correctas. Se sella la factura proforma y el proveedor sale del área.
- 2) Se le comunica al administrador del contrato o persona que solicitó la compra que no pudo llegar en el momento en el que estaba el proveedor. Esta persona llega y revisa que el producto cumpla con las características técnicas, porque las cantidades ya fueron revisadas anteriormente por los colaboradores encargados.
- 3) El administrador del contrato da el visto bueno, algunas veces retira del almacén el producto, pero en ocasiones lo deja en custodia del almacén, lo preferible es que se lo lleve.
- 4) Posterior a esto, los colaboradores de la Subárea de Almacenamiento y Distribución proceden a realizar el registro de la factura en el sistema de compras públicas (SICOP). En un contrato nuevo se genera el acta de recepción provisional y el acta de recepción definitiva. Si el contrato es viejo, se registra en SIGES; este otro sistema informático también genera el acta de recepción provisional y acta de recepción definitiva.
- 5) Luego se genera el vale 21 y se ingresa al inventario.
- 6) Luego se genera el vale 28 que corresponde al documento de salida del producto.
- 7) Posterior a esto cuando se cuenta con la documentación digital o física, según el tipo de factura que sea, se procede a la obtención de las firmas que los respaldan. Estas pueden ser físicas o digitales, algunas veces la recolección de firmas tarda de 1 a 2 meses según sea el caso.
- 8) Cuando los documentos se encuentran firmados por el administrador del contrato, se procede a pasarlo a firma del coordinador de la Subárea de Almacenamiento y Distribución.
- 9) Se envía luego a la página del Ministerio de Hacienda, esto tarda como 2 minutos en su aprobación y se hace mediante el programa SIFE.
- 10) Luego se descarga el documento al que se le coloca la firma electrónica del tramitador. Se realiza una nómina, en la que se registran varias facturas que son trasladadas de manera digital o física al área de presupuesto.

Capítulo III. Marco Metodológico

El siguiente capítulo tiene como objetivo el análisis de las diferentes variables de estudio que intervienen en el pago de facturas a proveedores que realiza la Subárea de Almacenamiento y Distribución, del Hospital de Upala.

Mediante de técnicas metodológicas aplicadas a los diferentes sujetos de estudio, como proveedores, colaboradores y jefaturas, así como la investigación por medio de diferentes fuentes de información, e instrumentos se podrá conocer por qué se ha venido dando la problemática expuesta en el capítulo uno, y esto servirá de base para generar la propuesta correspondiente a partir de los resultados y conclusiones que dicho estudio permitirá conocer.

Definición de enfoque metodológico

Según señala Arias “el marco metodológico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (2012, p. 16).

Tamayo y Tamayo definen el marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (2012, p. 37).

Además, Marín, Hernández y Flores, comentan “que el procedimiento general planteado en la metodología como recurso didáctico para empresas la teorización es cíclico, de acción participativa y de evaluación constante entre los investigadores y los sujetos de estudio”. (2016).

Miranda y Ortiz en su ensayo Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa (citado en Martínez, 2013), citan “el conocimiento es una manera de acercarse a la realidad para develarla y mejorarla, procurando una mirada al saber, ligada a la vida del hombre y a sus relaciones con el entorno” (2020).

Enfoque

Cuando hablamos de enfoque de investigación, nos referimos a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas: desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica y la recolección, análisis e interpretación de los datos. (Mata, D., 2019).

Paradigma

Todo paradigma supone una posición epistemológica que se sustenta en un conjunto de creencias y presupuestos que determinan nuestra forma de ver y entender la realidad y, por lo tanto, condicionan nuestra forma de proceder en nuestra investigación. Los supuestos del paradigma que mejor se acomoden al tema y contexto de la investigación van a supeditar la elección de paradigma que adoptemos (Basté, D., 2015).

Enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo (que representa como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa procede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan de objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto: se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014).

Enfoque cualitativo.

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de la investigación. Sin embargo, en lugar de la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis

precede a la recolección y el análisis de datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos). Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la primera recolección de datos. Con frecuencia estas actividades sirven primero para descubrir cuales son las preguntas de investigación más importantes y para después perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014).

Enfoque mixto.

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación...los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo con las diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero. También pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación. (Hernández, R., Mendoza, C., 2018).

En este apartado, se utilizará la investigación cualitativa, con el apoyo de elementos de la investigación cuantitativos, como son los cuestionarios, y mecanismos electrónicos de información.

La investigación cualitativa, busca la mejora en la calidad del proceso, puesto que el mismo actualmente es deficiente.

Tipos de investigación

“Los tipos de investigación pueden definirse como un procedimiento científico y sistemático de recopilación de datos, compilación, análisis, interpretación e implicación en relación con cualquier problema del conocimiento”. (Godoy, C., 2018).

“A medida que asciende en complejidad, los tipos de investigación son más rigurosos y permiten un menor sesgo o error sistemático que pueda distraernos de la verdad” (Godoy, C., 2018).

Estudio descriptivo

La investigación descriptiva lo que hace es definir, clasificar, dividir o resumir. Por ejemplo, mediante medidas de posición o dispersión...Sin embargo, no entra a analizar el porqué del comportamiento de unas respecto a otras. En este caso deberemos recurrir a otras técnicas como la investigación correlacional o explicativa. (Rus, E., febrero 2021).

Estudio explicativo

La investigación explicativa, como su nombre lo indica, tiene como objetivo ampliar el conocimiento ya existente sobre algo de lo que sabemos poco o nada. De esta forma, se centra en los detalles, permitiéndonos conocer más a fondo un fenómeno. En resumen, lo que hace el investigador es partir de una idea general y entrar a analizar aspectos concretos en profundidad. (Rus, E., diciembre 2020).

Se eligen los tipos de investigación descriptiva y explicativa. Ambas herramientas permiten estudiar e investigar la situación actual del proceso de pago de facturas a proveedores, además de detallar las causas que generan la problemática existente.

Método de la investigación

La palabra método se deriva del griego *meta*: hacia o a lo largo y *odos* que significa camino, por lo que podemos deducir que método significa el camino más adecuado para lograr un fin. El método es un elemento necesario en la ciencia; ya que sin él no sería fácil demostrar si un argumento es válido o no. Los métodos de investigación son un conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean problemas científicos y pone a prueba hipótesis e instrumentos de trabajo investigados. (Ramos, E., julio 2018).

Analítico

“Este método implica el análisis y la síntesis, es decir la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos, y la segunda implicando la unión de los elementos para formar un todo” (Cuaical, R., 2015).

Histórico y sintético

El método sintético es un proceso de análisis de razonamiento que busca la forma de reconstruir un acontecimiento de manera resumida, valiéndose de los diferentes elementos fundamentales que estuvieron presentes en el desarrollo del acontecimiento...este método tiene la capacidad de permitirles a las personas hacer un resumen de algo que ya conocen. La síntesis se trata de un procedimiento mental que comprime una información que está presente en la memoria. Este proceso función de demostrar la capacidad que se tiene para lograr identificar todo lo que ya se conoce y sacar particularidades más importantes de ello (Pacheco, J., febrero 2022).

Con los métodos analítico, histórico y sintético se pretende desarticular cada una de las actividades del proceso de facturación, para conocer de esta forma cuáles son los posibles elementos que interfieren de manera negativa y no suman valorar al resultado final, provocando así malestar en los proveedores, a la hora de que la C.C.S.S. asuma sus compromisos económicos para con éstos.

Diseño de la investigación

“Modelo o esquema que adopta el investigador para establecer un mejor control de las variables en estudio. Se han precisado y definido los diseños a los estudios experimentales, pero pueden ser extensivos a los estudios descriptivos o transversales”. (Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K., julio 2018).

Diseño experimental

“De acuerdo con Privitera, en las investigaciones experimentales hay manipulación de las variables independientes (causas) y se puede ver su efecto en la variable dependiente. (Privitera, 2017).

“Así mismo, presentan las siguientes características de acuerdo con Creswel:

- Manipulación de una o más variables (independiente).
- Permite medir la variable dependiente.
- Existe un control del experimento.
- Su alcance es explicativo.
- Cuenta con validez interna”. (Creswell, 2013):

Diseño no experimental

La investigación no experimental es aquella que se realiza a través de la observación, sin intervenir o manipular el objeto estudiado o tratar de controlar las variables de una situación observada...la investigación no experimental se utiliza en las ciencias sociales (sociología, antropología, psicología, etc.), en algunas ramas de las ciencias naturales (como la etología o la botánica) o en áreas como mercadeo o comunicación social (Montano, J., marzo 2021).

Se decide trabajar con un diseño no experimental porque se desea observar los resultados del proceso, sin manipular la información.

Además, las variables de estudio no cuentan con las características para ser manipulables.

Investigación transversal o transeccional

“Diseño de la investigación descriptiva que recoge información de los diferentes grupos muestrales a un mismo tiempo para compararlos” (Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K., julio 2018).

Descriptiva.

“Primer nivel de investigación sustantiva. Se orienta a describir el fenómeno e identificar las características de su estado actual. Lleva a las caracterizaciones y diagnósticos descriptivos” (Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K., julio 2018).

Causal.

“Es un principio científico que considera que todo evento o fenómeno se presenta en una relación causa-efecto. Todo efecto o resultado es producido por una causa”. (Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K., julio 2018).

Exploratoria.

La investigación exploratoria corresponde al acercamiento a un tema específico antes de abordarlo en un trabajo investigativo más profundo. Se trata de un proceso para tener información básica relacionada con el problema de investigación...a partir de la investigación pueden conocerse las verdaderas implicaciones de un problema determinado, así como cuáles son los aspectos más interesantes que es pertinente abordar en una investigación. (Ortiz, J., diciembre 2019).

Con el fin de obtener dos perspectivas diferentes del proceso en estudio, se abordarán tanto los grupos de colaboradores de la institución y de proveedores. Esto permitirá la comparación de datos, variables y otros conceptos por medio de la investigación transversal o transeccional.

Sujetos y fuentes de información***Sujeto***

“Son las personas que estarán consideradas en la investigación; en otros términos, son todos aquellos individuos que formaran parte de la muestra. Antes de diseñar la muestra se les puede

caracterizar por estamentos (grupo, subgrupo, estratos sociales)”. (Sánchez, H., Reyes, C., Mejía K., julio 2018).

Población de interés

Para Hernández, Fernández y Baptista, la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (2014, p.174).

La población (o población objetivo), “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (Arias, 2012).

La población será entonces el conjunto de personas, que poseen características comunes, en un momento y lugar determinado, por lo tanto, esta será la totalidad de personas a estudiar, quienes proporcionan dentro del proceso investigativo el origen de los datos.

En el caso que compete a este trabajo, la población será finita, compuesta por once personas donde se incluyen una jefatura, dos coordinadores, cinco colaboradores y tres proveedores.

Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito en el cual se recolectan los datos, cuando se trabaja con muestras se logra ahorrar tiempo, se reducen costos y si la misma está bien seleccionada puede ayudar a contar con datos de mayor exactitud y precisión.

Tanto la población como la muestra deben tener relación con la pregunta de investigación y los objetivos determinados en el proyecto de estudio. (Arispe, Yangali, Guerrero, Rivera, Acuña, Arellano, 2020).

Existen dos tipos de muestra: la probabilística y la no probabilística.

- **Muestra probabilística:** “todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser escogidos para entrar al estudio”. (Arispe, Yangali, Guerrero, Rivera, Acuña, Arellano, 2020).
- **La no probabilística:** “es cuando los elementos no son seleccionados por probabilidades sino por características, como por ejemplo el criterio del investigador”. (Arispe, Yangali, Guerrero, Rivera, Acuña, Arellano, 2020).

Por lo que será la muestra no probabilística, por conveniencia, la que se va a utilizar en esta investigación, utilizando sujetos tipo, que “son aquellos que cuentan con características especiales que nos ayudan a definir la población”. (Pérez, Pérez y Seca, 2020).

La muestra comprende el Área Gestión Bienes y Servicios, con 3 proveedores pertenecientes al sector de transportes: servicio de ambulancia privada, manejo y traslado de desechos bioinfecciosos, servicio de traslado de personal e insumos del Hospital.

En la figura 5, se puede apreciar el procedimiento de la muestra en la investigación.

Figura 5

Procedimiento de la muestra en la investigación.

La población debe ser pertinente a la naturaleza del estudio.

La muestra representa una parte específica de la población y es seleccionada de manera probabilística, en lo posible.

Es necesario especificar la forma de selección de los miembros de la muestra, en lo posible debe ser probabilístico.



Fuente: Arispe, Yangali, Guerrero, Rivera, Acuña, Arellano, (2020). La investigación científica una aproximación para los estudios de posgrado.

Fuentes de información

Son todos los recursos que contienen información que resulta ser valiosa para el planteamiento, desarrollo o análisis de la investigación. Pueden ser personas, documentos u objetos de donde emane información. (Barrantes, R., 2011).

Según Barrantes, Maranto y González, las fuentes de información son las siguientes:

- **Primarias:** Contienen información original, publicada por primera vez. Concretamente no ha sido interpretado evaluada por nadie más, sino que es información de primera mano. Son producto de una labor investigativa. Se puede decir entonces que las fuentes de información primarias son aquellas de las que se pueden obtener datos de manera directa. Por ejemplos, libros, informes técnicos, testimonios, tesis, entre otros.
- **Secundarias:** Son basadas en información primaria, pero brindan los datos reorganizados y sintetizados. Ayudan a facilitar la información que a veces no es accesible de primera mano, ya sea por su complejidad de interpretación o por problemas de accesibilidad física o de contar con la versión original. Por lo tanto, con las fuentes de información secundarias se pueden obtener datos previamente obtenidos como censos, por ejemplo, están los censos, registros estadísticos, entre otros. (Barrantes, R., 2011).
- **Terciarias:** Este tipo de fuentes son las que recopilan fuentes de información primarias y secundarias. Estas fuentes son utilizadas para buscar datos u obtener una idea general sobre algún tema. Algunas son bibliografías, almacenes, directorios, donde se encuentran las referencias de otros documentos que contienen nombres, títulos de revistas y otras publicaciones. (Maranto, M. y González E., 2015).

Para esta investigación se utilizarán las fuentes de información primaria, donde se emplearán diferentes instrumentos para la recolección de datos, con información obtenida y procesada de

primera mano, por medio de manuales, entrevistas, información digital (tablas de control de Excel), cuestionarios, entre otros.

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Para la adecuada recolección de datos, se deben emplear los criterios de confiabilidad y de validez a los instrumentos que se van a utilizar.

Confiabilidad

“La confiabilidad tiene que ver con la capacidad del instrumento para producir mediciones constantes dado un mismo fenómeno”. (Barrantes, R., 2014).

Los instrumentos deben pasar por los procesos de confiabilidad antes de que se inicie el proceso de recolección de la información. Es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes en una muestra.

“Existen instrumentos que no necesitan calcular la confiabilidad como: listas de cotejo, entrevistas, guías de observación, registros, rubricas”. (Arispe, Yangali, Guerrero, Rivera, Acuña, Arellano, 2020).

Validez

“Es el grado con que un instrumento mide la variable que quiere medir, teniendo en cuenta su contenido, criterio, constructo, opinión de expertos y la comprensión de instrumentos”. (Arispe, Yangali, Guerrero, Rivera, Acuña, Arellano, 2020).

“Es la capacidad de producir medidas adecuadas y precisas para permitir extraer conclusiones correctas”. (Barrantes, R., 2014).

Por lo tanto, la confiabilidad como la validez sustentan la credibilidad de la información obtenida en la investigación, la que servirá de base para el análisis de los datos, recomendaciones y posteriores conclusiones.

Los instrumentos fueron validados mediante la relación de los objetivos y las variables de estudio, los mismos cumplen con los aspectos técnicos necesarios para su construcción. Además, son claros y de fácil comprensión. Se verificó la consistencia de las preguntas para evitar que estas fueran ambiguas o repetitivas y que abarcaran todos los puntos de estudio, para una mejor recolección de datos.

Al tratarse de una muestra definida, que se encuentra involucrada directamente con la problemática de estudio, los datos e información de estas fuentes es confiable, disminuyendo así el margen de error en cada instrumento.

Cabe indicar, que los instrumentos fueron revisados por los autores del proyecto de estudio, así como también fueron verificados por los profesores tutores.

Al realizar una investigación de enfoque cualitativa, los instrumentos a utilizar serán los siguientes:

Observación

Es la más común de las técnicas de investigación, consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta mediante la vista, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de los objetivos de investigación preestablecidos. (Arias, Tamayo, 2012).

Los pasos que integran esta técnica son: (a) Determinar el objeto que se va a observar; (b) concretar el para qué se va a observar; (c) Establecer la forma como se van a registrar los datos; (d) Observar detallada, rigurosa y críticamente; (e) Registrar los datos observados; (f) Analizar e interpretar los datos; y, (g) Elaborar conclusiones (Martins & Palella, 2012).

La observación puede ser:

- a) **Observación simple o no participante:** “es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio” (Arias, 2012).

- b) **Observación participante:** “el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio” (Arias, 2012), y se clasifica en:
 - Observación libre o no estructurada que se ejecuta “sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados” (Arias, 2012).

 - Observación estructurada que utiliza “una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados” (Arias, 2012).

Entrevista

Para Delgado la entrevista es:

Un método para resumir durante una consulta privada o reunión, donde un sujeto se dirige al entrevistador, cuenta su historia, da su propia versión de los acontecimientos o responde a las preguntas relacionadas con el problema o con la encuesta realizada.

Esta técnica se caracteriza por ser una relación interpersonal estructurada por medio del lenguaje y que se realiza en presencia de dos o más participantes el entrevistador y él o los entrevistados. (Delgado, J. 2014).

Mediante la investigación cuantitativa se recurrirá a emplear instrumentos como:

Cuestionario

Se entiende por cuestionario un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, organizada, secuenciada y estructurada de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer la información requerida. (Delgado, J. 2014).

Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina

En todas las áreas de estudio se han generado valiosos métodos para recolectar datos sobre variables específicas. Por ejemplo, en la comunicación organizacional se utilizan formatos para evaluar el uso que hacen los ejecutivos de los medios de comunicación interna, así como herramientas para conocer procesos de comunicación de la empresa. Para el análisis de grupo se usan los sistemas sociométricos y el análisis de redes, entre otros. (Narváez, G., 2015).

Para lo que compete a este trabajo de investigación, en lo que se refiere a este apartado se usará como instrumento y procedimiento específico propio de la disciplina, uno de los controles de facturas que la unidad utiliza para saber en qué proceso va cada factura y cuánto se dura en cada una de las mismas.

Dicha herramienta, será de utilidad para este estudio, dado que permite conocer el volumen de facturas que maneja la unidad y además de los tiempos tramite de las mismas.

Variables de la investigación

Las variables de esta investigación definen el punto de partida para analizar el proceso de pago de las facturas, que se realiza en el Hospital de Upala, por tipo de actividad y de forma sistemática, de manera tal que permita el abordaje y la interpretación de los elementos de una forma metodológica.

Esto a su vez accede a que la propuesta de mejora que se vaya a presentar sea acorde a las necesidades reales, por lo que separa el estudio por variable y analiza cada una de ellas como una sección separada.

Esto es importante, para dar una solución integral a cada una de las situaciones que presenten problemas en el proceso de factura.

Procedimiento

1. Definición conceptual: “incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones, entrelazadas, que se constituye en la realización de una organización”. (Sánchez, A., 2014). En concreto, el procedimiento contiene todas las actividades llevadas a cabo en un orden adecuado para poder conseguir las metas propuestas que tiene la organización, por lo que es necesario que las mismas se realicen de forma completa y ordenada, ya que, si uno de estos dos factores no se lleva a cabo el procedimiento no tendría los resultados esperados y por lo tanto no sería funcional para la empresa.
2. Definición operativa: para la C.C.S.S., la definición operativa de esta variable vendría a ser, cada una de las actividades del trámite del pago de las facturas. Por consiguiente, se toma en cuenta desde el momento en que se recibe el producto con la factura proforma, el ingreso de esta a los controles, a los programas de facturación e inventario, la confección de los documentos como el acta de recepción provisional, el acta definitiva, el vale 21, la búsqueda de firmas que avalen los pagos, la inclusión en nómina y el envío de estas al Servicio de Presupuesto.
3. Definición instrumental: la evaluación de esta variable se hará mediante diversas herramientas cuantitativas y cualitativas como lo son, la observación del área donde se desarrolla el proceso de pago de facturas a proveedores, el cuestionario diseñado para aplicarlo a los trabajadores, entrevista para aplicarla a la jefatura y coordinadores del Servicios de Área de Bienes y Servicios.

Proceso

1. Definición conceptual: “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. (Real Academia Española, 2021).

Es decir, el proceso es la suma de todos los procedimientos (o actividades, como se explicó en los párrafos anteriores), que permite la culminación de un objetivo y cada vez que el mismo se completa debe iniciar nuevamente, lo que viene a ser semejante a un ciclo.

2. Definición operativa: para el Hospital Upala, esta variable permite desarrollar el proceso para lograr la cancelación de una factura, por lo que hasta que no se complete el pago, el proceso no se da por terminado. Una vez pagada la misma, el proceso vuelve a empezar otra vez con otra factura diferente.
3. Definición instrumental: la evaluación de esta variable se hará mediante diversas herramientas cuantitativas y cualitativas como la observación del área donde se desarrolla el proceso de pago de facturas a proveedores, el cuestionario diseñado para aplicarlo a los trabajadores, entrevista para aplicarla a la jefatura y coordinadores del Servicios de Área de Bienes y Servicios.

Deficiencia

1. Definición conceptual: “Defecto o imperfección”. (Real Academia Española, 2021).

En otras palabras, es cuando algo no encaja en el modo que se espera y tiene fallos en la estructura o diseño de lo observado. En ocasiones puede que sea algo grave y en otras ocasiones no mucho, lo cierto es que no es el resultado esperado, puede que sea tolerado, pero se debe mejorar.

2. Definición operativa: para la institución de estudio, una deficiencia en el proceso de pago de las facturas es tomado como cualquier situación que no permita la cancelación de la factura en tiempo y forma. Para este caso, el Hospital cuenta con un plazo de 30 días naturales para pagar y estos se cuentan desde que se recibe la factura. Este periodo es para todo el proceso interno de la CCSS, por lo que no solo involucra el departamento de Área Bienes y Servicios, sino también el departamento que solicitó el producto, el departamento de Presupuesto y el Fondo Rotatorio, que es el que finalmente hace efectivo los pagos. Y

además debe hacerse en forma, cumpliendo con todas las características mínimas requeridas para que no exista cuestionamiento de posibles auditorías a futuro.

3. Definición instrumental: Esta variable será analizada mediante: cuestionario diseñado para aplicarlo a los trabajadores, proveedores. La entrevista será aplicada a la jefatura y coordinadores del Servicios de Área de Bienes y Servicios, observación se realizará en el área en estudio.

Además, se utilizarán los instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina, como lo son plantillas de Excel que sirven a su vez como control del trámite de pago de facturas.

Proceso administrativo

1. Definición conceptual: “Se compone de una serie de etapas (planificación, organización, dirección, coordinación y control)”. (Terry, G., Stoner, J., 2013).
Es la suma de todas las funciones administrativas, desde los controles hasta las ejecuciones de las actividades administrativas para el cumplimiento de las metas.
2. Definición operativa: Para el departamento en cuestión, el proceso administrativo va desde las actividades ejecutadas en las Subáreas de Almacenamiento y Distribución que es la parte operativa, pasando el Área de Gestión Bienes y Servicios que es la que supervisa hasta la Dirección Financiero Contable que es la máxima autoridad administrativa de la unidad.
3. Definición instrumental: La variable será evaluada por medio de las herramientas cualitativas y cuantitativas, como lo es la entrevista que será aplicada a la jefatura y coordinadores del Servicios de Área de Bienes y Servicios. El cuestionario por su parte será aplicado a los trabajadores y proveedores.

La observación se realizará al área en estudio y se utilizarán instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina, como lo son plantillas de Excel que sirven a su vez como control del trámite de pago de facturas.

Área de mejora

1. Definición conceptual: “Actividad o grupo de actividades o acciones que no se realizan de manera eficaz o eficiente”. (Equipo editorial de *Indeed*, 2021).
Se puede entender como área de mejora, todo aquel espacio en el proceso que puede ser mejorado mediante estrategias y técnicas aplicadas a las áreas que tiene mayores deficiencias, a fin de buscar un mejor rendimiento del proceso.
2. Definición operativa: Para el hospital y para este estudio en cuestión, las áreas de mejoras son todas aquellas actividades que son deficientes en el proceso de pago a los proveedores, las mismas lejos de brindar un beneficio al sistema, más bien lo perjudica, haciéndolo más lento y tedioso.
3. Definición instrumental: Esta variable será evaluada mediante la entrevista que será aplicada a la jefatura y coordinadores del Servicios de Área de Bienes y Servicios, el cuestionario será aplicado a los trabajadores y proveedores. La observación que se realizará al área en estudio, utilizando también instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina, como lo son plantillas de Excel que sirven a su vez como control del trámite de pago de facturas.

Facturación

1. Definición conceptual: “Es un documento de carácter mercantil que refleja la compraventa de un bien o la prestación de un servicio determinado”. (Sage Advice, 2022).
La facturación se realiza cuando mediante documentación oficial se procede al cobro de servicios o productos entregados por una empresa vendedora a la empresa contratante.
2. Definición operativa: para el caso de la CCSS y para el caso del estudio es cuando los proveedores hacen el cobro de los productos o servicios que estos le brindaron a la C.C.S.S. y por los cuales se había realizado un contrato previo, en el cual se había pactado un precio convenido por ambas partes.
3. Definición instrumental: la recopilación de datos de esta variable se realizará por medio de la entrevista que será aplicada a la jefatura y coordinadores del Servicios de Área de Bienes y Servicios, el cuestionario por su parte será aplicado a los trabajadores y proveedores, la

observación que se realizará al área en estudio y se utilizarán instrumentos diseñados por el investigador, como lo son plantillas de Excel que sirven a su vez como control del trámite de pago de facturas.

Etapas

1. Definición conceptual: “Fase en el desarrollo de una acción u obra”. (Real Academia Española, 2021).
Se puede mencionar en este apartado que las etapas son las subdivisiones de los procesos, mediante las cuales se puede conocer qué porcentaje del proceso se ha completado. Conforme se van realizando las etapas, más cerca se está de finalizar el proceso y de esta manera volver a iniciarlo nuevamente.
2. Definición operativa: Para el caso del nosocomio en estudio, las etapas son las fases en que se encuentra el proceso de pago de las facturas, dentro de estas etapas podemos citar, por ejemplo, etapa de recepción, etapa de trámite o ingreso a los sistemas de cómputo, etapa de firma por parte de los involucrados, etapa de inclusión a nómina, etapa de traslado al Servicio de Presupuesto, etapa de traslado al Fondo Rotatorio (FRO).
3. Definición instrumental: al igual que en la variable anterior, la recopilación de la información se realizará mediante los datos brindados por el Hospital de Upala, por medio la entrevistas que serán aplicadas a la jefatura y coordinadores del Área de Bienes y Servicios. El cuestionario por su parte será aplicado a los trabajadores y proveedores, la observación que se realizará al área en estudio y se utilizarán instrumentos diseñados por el investigador, como lo son plantillas de Excel que sirven a su vez como control del trámite de pago de facturas.

La tabla 4, muestra el cuadro de variables, utilizadas en esta investigación.

Tabla 4

Cuadro de Variables

Objetivo específico	VARIABLES DE ESTUDIO	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Definición instrumental	Definición operacional
Identificar los procedimientos y sistemas utilizados en el proceso de facturación a proveedores.	-Procedimiento -Proceso.	Procedimiento: incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones, entrelazadas, que se constituye en la realización de una organización. (Sánchez, A., 2014). Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Real Academia Española. 2021).	-Manual de procedimientos. -Sistema de control.	Cuestionario, entrevista, observación.	Cuestionario a colaboradores: 1, 2 Cuestionario a proveedores: 1, 2 Entrevista a jefaturas y coordinadores: 1, 2, 3
Determinar las deficiencias que muestra el proceso administrativo y cuáles son sus áreas de mejora.	-Deficiencia. -Proceso administrativo. - Área de mejora.	Deficiencia: Defecto e imperfección. (Real Academia Española. 2021). Proceso administrativo: se compone de una serie de etapas (planificación, organización, dirección, coordinación y control). (Terry, G., Stoner, J. 2013). Área de mejora: actividad o grupo de actividades o acciones que no se realizan de manera eficaz o eficiente. (Equipo editorial de <i>Indeed</i> 2021).	-Sistema de facturación. -Tiempos de demora de pago. -Cantidad de facturación pendiente. -Devolución de facturas. -Sistema de control.	Cuestionario, entrevista, observación e instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina.	Cuestionario a colaboradores: 3, 4, 6, 7, 8 Cuestionario a proveedores: 3, 4, 6, 7, 8 Entrevista a jefaturas y coordinadores: 4, 5, 7
Categorizar las principales etapas que deben ser consideradas dentro del proceso de facturación y que son objeto de mejora.	-Proceso de facturación.	Facturación: es un documento de carácter mercantil que refleja la compraventa de un bien o la prestación de un servicio determinado. (<i>Sage Advice</i> . 2022). Etapas: fase en el desarrollo de una acción u obra. (Real Academia Española, 2021).	-Sistema de control. -Programas informáticos.	Cuestionario, entrevista, observación e instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina.	Cuestionario a colaboradores: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 Cuestionario a proveedores: 9, 10, 11, 12 Entrevista a jefaturas y coordinadores: 6, 8, 9, 10

Proponer un procedimiento más simple y eficiente para el pago de factura a proveedores, que mejore la tramitología, a la vez que reduzca la cantidad de trabajo.	- Propuesta.	Propuesta: Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin. (Real Academia Española, 2021).	-Propuesta.	Propuesta.	Propuesta
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------	------------	-----------

Fuente: elaboración propia. (2022).

Capítulo IV. Análisis e interpretación de los resultados

Esta investigación permite el análisis de los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores que se realiza actualmente en la Subárea de Almacenamiento y Distribución, del Hospital de Upala.

A partir de los datos obtenidos se pretende identificar los procedimientos y sistemas utilizados en el trámite de facturación a proveedores, determinar las deficiencias que muestra el proceso, conocer sus etapas e identificar a su vez las áreas de mejora, además de conocer cómo perciben los proveedores este proceso y como les llega a afectar económicamente si existen atrasos en el pago de las facturas.

Por otra parte, es importante señalar que el análisis e interpretación de los datos permite también conocer cuáles son esas áreas débiles del proceso que afectan no solo a los proveedores, sino también a los usuarios del servicio de salud, a clientes internos y a funcionarios que se encuentran involucrados en el mismo.

Este análisis permitirá a los investigadores proponer un procedimiento más simple y eficiente para el pago de factura a proveedores.

Según señalan los autores Monje, Álvarez, Rojas y Soriano:

Una vez que se cuenta con toda la información reunida y se ha terminado el trabajo de campo, el siguiente paso es realizar el análisis de los datos.

La información que se capta a través de un instrumento de recolección de datos (cuestionario, entrevista, etc.), conocida como información bruta, difícilmente podría ser manejada en su presentación original, porque ello implicaría tiempo y esfuerzos excesivos.

Por esta razón, es necesario sintetizar la información fuente. Se debe reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas o relaciones de datos,

con el fin de facilitar su análisis e interpretación para posteriormente sacar conclusiones generales (Monje, Álvarez, 2011; Rojas, Soriano, 2013).

Además, añade Soriano:

El análisis y la interpretación de datos son dos procesos que están ligados pero que son completamente diferentes.

El análisis de datos “consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada” (Rojas, Soriano, 2013, pp. 333-334).

Por tal razón, con el fin de enriquecer la investigación se utilizaron métodos de recolección de datos, cuantitativos y cualitativos, esta combinación permitió la obtención de la información y de los datos de manera integral, permitiendo así un análisis más profundo de las variables de estudio.

A continuación, se detallarán los resultados obtenidos a partir de los instrumentos utilizados como lo fue la entrevista, instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina (tablas de Excel), cuestionario y la observación.

Presentación de los datos

Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores.

Tabla 5

Existencia conocimiento de la normativa para el trámite de pago de facturas

Existe conocimiento por parte de los colaboradores de la normativa relacionada al trámite de facturas

Año 2022

Criterio	Relativos	Absolutos
Sí	60%	3
No	40%	2

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Procedimiento y proceso.

Figura 6

Gráfico existencia de conocimiento de la normativa para el trámite de pago de facturas.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

En el gráfico anterior, se muestra que el 60% de los colaboradores tienen conocimiento de la normativa relacionada al trámite de pago de facturas, sin embargo, el 40% indicaron que desconocen esta normativa. Esto indica que no hay una claridad de la normativa vigente.

Tabla 6

Actualización de la normativa vigente.

Se encuentra actualizada la normativa vigente		
Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
De acuerdo	60%	3
En desacuerdo	40%	2

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Procedimiento y proceso.

Figura 7

Gráfico sobre la actualización de la normativa vigente.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

En el gráfico se muestra que el 60% de los colaboradores consideran que la normativa vigente se encuentra actualizada, mientras que el 40% restante indica lo contrario.

Tabla 7

Existencia de atrasos o contratiempos en el proceso de facturación.

Suele presentar el proceso de pago de facturas atrasos o contratiempos
Año 2022

Criterio	Relativos	Absolutos
Nunca	0%	0
Ocasionalmente	100%	5
Siempre	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Deficiencia, proceso administrativo y área de mejora.

En la tabla anterior, se aprecia como el 100% de los colaboradores indican, que ocasionalmente se presentan atrasos o contratiempos en el proceso de facturación.

Tabla 8

Simplicidad del proceso de facturación

El proceso de facturación debería ser más simple

Criterio	Relativos	Absolutos
Sí	100%	5
No	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Deficiencia, proceso administrativo y área de mejora.

La tabla 8, deja apreciar como el 100% de los colaboradores a los que se les realizó el cuestionario señalan que se debe simplificar el proceso de facturación.

Tabla 9*Antigüedad laboral.*

Tiempo de laborar para el Hospital Upala
Año 2022

Criterio	Relativos	Absolutos
Menos de 5 años	20%	1
Entre 5 a 10 años	0%	0
Más de 10 años	80%	4

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Figura 8*Gráfico de antigüedad laboral de los colaboradores*

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Por su parte, el gráfico anterior muestra como el 80% de los colaboradores (4 de 5), tienen más de 10 años de laborar para la institución, y el 20% (1), tiene menos de 5 años de laborar para el Hospital de Upala.

Tabla 10

Duplicidad de información en el proceso de pago de facturas

Existe documentación con información duplicada en el proceso de pago de facturas		
Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
Sí	60%	3
No	40%	2

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Deficiencia, proceso administrativo y área de mejora.

Figura 9

Gráfico sobre la existencia de duplicidad de información en el proceso de pago de facturas



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

En el gráfico anterior, se aprecia como el 60% de los colaboradores indican que sí existe documentación con información duplicada en el proceso de pago de facturas, mientras el 40% indican lo contrario.

Tabla 11*Quejas por atrasos en el proceso de facturación*

Frecuencia de quejas de proveedores por atrasos en pago de facturas		
Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
Diariamente	20%	1
Semanalmente	20%	1
Mensualmente	60%	3
Trimestralmente	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Deficiencia, proceso administrativo y área de mejora.

Figura 10*Gráfico quejas por atrasos en el proceso de facturación.*

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

El gráfico deja apreciar como el 60% de las personas que respondieron el cuestionario consideran de las quejas que presentan los proveedores por atrasos en el pago de facturas se dan de manera mensual, mientras el 20% considera que las quejas son recibidas de manera semanal y el otro 20% considera que es diariamente.

Tabla 12

Presentación formal de quejas por atrasos en el proceso de facturación

Existen quejas por escrito por parte de los proveedores		
Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
Nunca	0%	0
Sí, pocas veces	80%	4
Sí, muchas veces	20%	1

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Deficiencia, proceso administrativo y área de mejora.

Figura 11

Gráfico sobre la presentación formal de quejas por atrasos en el proceso de facturación.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

En el gráfico anterior, el 80% de los colaboradores respondieron que pocas veces se han presentado de manera formal las quejas por atrasos en el proceso de facturación, por el contrario, el 20% considera que muchas veces se han presentado formalmente las quejas.

Tabla 13

Gestiones propias del proceso de pago.

Las gestiones propias del proceso de pago de facturas deberían ser más rápidas

Año 2022

Criterio	Relativos	Absolutos
Sí	100%	5
No	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas.

La tabla anterior, indica que el 100% de los colaboradores consideran que las gestiones propias del proceso de pago de facturas deberían ser más rápidas.

Tabla 14

Involucramiento de jefaturas o superiores inmediatos en el proceso de pago de facturas.

Existe involucramiento de jefaturas o superiores inmediatos en el proceso de pago de facturas

Año 2022

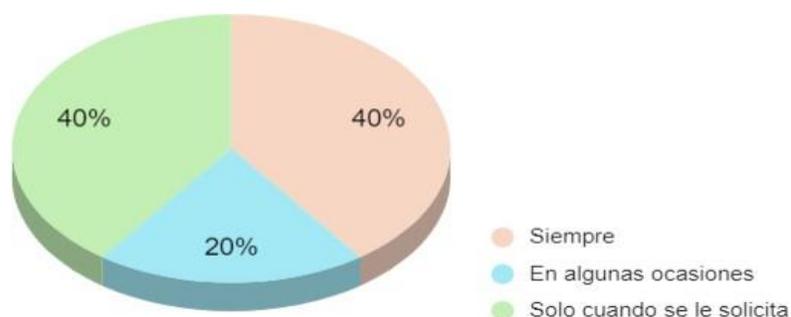
Criterio	Relativos	Absolutos
Siempre	40%	2
En algunas ocasiones	20%	1
Solo cuando se le solicita	40%	2
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas.

Figura 12

Gráfico involucramiento de jefaturas o superiores inmediatos en el proceso de pago de facturas.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

En el gráfico anterior, se puede ver como el 40% de los colaboradores consideran que siempre existe involucramiento de la jefatura o de los superiores inmediatos en el proceso de pago de facturas, mientras que ese mismo porcentaje, considera que solo cuando se le solicita hay involucramiento de estos sujetos. Mientras el 20% de los colaboradores indican que en algunas ocasiones es que existe ese involucramiento por parte de los superiores.

Tabla 15

Acompañamiento y apoyo de los superiores en el proceso de pago de facturas.

Existencia de acompañamiento y apoyo de los superiores en el proceso de pago de facturas

Año 2022

Criterio	Relativos	Absolutos
Siempre	20%	1
A veces	60%	3
Nunca	20%	1

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas

Figura 13

Gráfico sobre el acompañamiento y apoyo de los superiores en el proceso de pago de facturas.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

El gráfico se muestra como el 60% de los colaboradores expresaron que a veces hay acompañamiento y apoyo de los superiores en el proceso de pago de facturas, mientras que el 20% indican que dicho involucramiento y apoyo está siempre presente. Por otro lado, el otro 20% de los colaboradores indican que este involucramiento y apoyo no existe.

Tabla 16

Existencia de eliminar o suprimir acciones del proceso de pago de facturas, sin afectar la normativa o el proceso.

Existe la posibilidad eliminar o suprimir acciones del proceso de pago de facturas, sin que esto afecte a la normativa o al proceso mismo

Año 2022

Criterio	Relativos	Absolutos
Sí	100%	5
No	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas.

En la tabla anterior el 100% de los colaboradores señalan que sí existe la posibilidad eliminar o suprimir acciones del proceso de pago de facturas, sin que esto afecte la normativa o al proceso mismo.

Tabla 17

Controles adecuados para el proceso de pago de facturas.

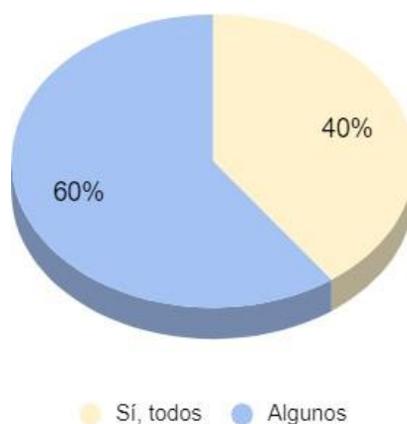
Existe controles adecuados para el proceso de pago de facturas		
Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
Sí, todos	40%	2
Algunos	60%	3
No, ninguno	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas.

Figura 14

Gráfico existencia de controles adecuados para el proceso de pago de facturas.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

El gráfico de la figura 14 deja ver como el 60% de los colaboradores expresaron que algunos controles son adecuados para el proceso de pago de facturas, mientras que el 40% indican que todos los controles son adecuados para el proceso de pago de facturas.

Tabla 18

Perfil laboral.

Es su perfil de puesto el adecuado para el proceso de pago de facturas según lo establece la normativa

Año 2022

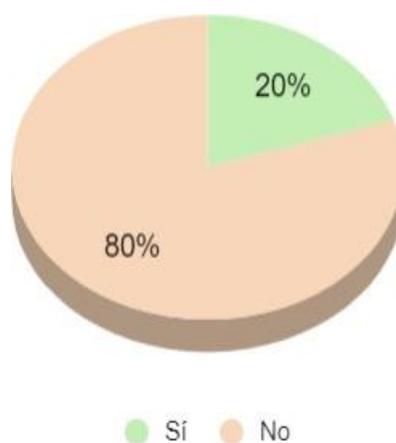
Criterio	Relativos	Absolutos
Sí	20%	1
No	80%	4

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas.

Figura 15

Gráfico sobre el perfil laboral de los colaboradores.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

En el gráfico anterior se puede apreciar como el 80% de los colaboradores indican que su perfil laboral no es el adecuado para el proceso de pago de facturas, según lo establece la normativa, mientras que el otro 20% indican que su perfil sí es el adecuado para el proceso de pago de facturas.

Tabla 19

Existencia de recargo de funciones.

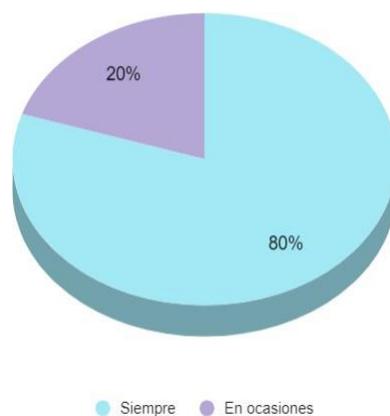
Existe recargo de funciones		
Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
Siempre	80%	4
En ocasiones	20%	1
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas.

Figura 16

Gráfico sobre la existencia de recargo de funciones.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

En la figura 16 se muestra como el 80% de los colaboradores externaron que siempre existe recargo de funciones, mientras que el 20% restante indica que el recargo de funciones sucede en ocasiones.

Tabla 20

Carga laboral.

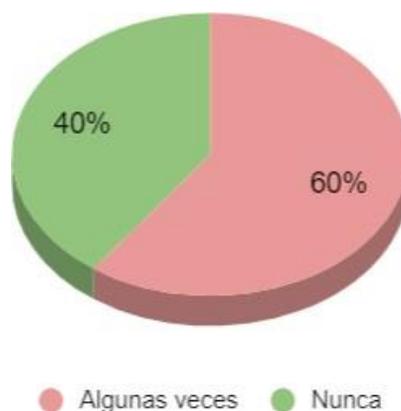
Existe una carga laboral óptima		
Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
La mayoría de las veces	0%	0
Algunas veces	60%	3
Nunca	40%	2

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas.

Figura 17

Gráfico sobre la carga laboral de los colaboradores.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

En la figura 17, se puede apreciar como el 60% de los colaboradores señalan que algunas veces existe una carga laboral óptima, mientras que el otro 40% señalan que nunca hay una carga laboral óptima.

Resultados del cuestionario aplicado a los proveedores:

Tabla 21

Conocimiento del proceso de pago de facturas por parte de los proveedores

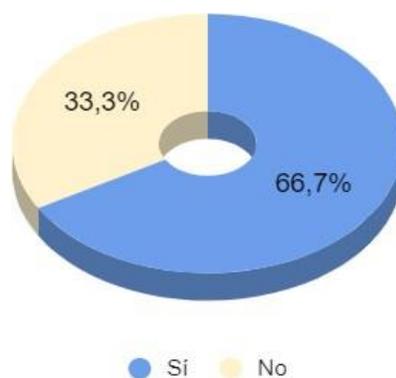
Existe conocimiento por parte de los proveedores del proceso para el pago de facturas Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
Sí	66,7%	2
No	33,3%	1

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Procedimiento y proceso.

Figura 18

Gráfico conocimiento del proceso de pago de facturas por parte de los proveedores.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

El gráfico muestra como el 66,7% de los proveedores externaron que existe conocimiento por parte de ellos sobre el proceso para el pago de facturas, mientras que el 33,3% restante indican lo contrario.

Tabla 22

Existencia de atrasos o contratiempos en el proceso de facturación

Suele presentar el proceso de pago de facturas atrasos o contratiempos		
Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
Nunca	0%	0
Ocasionalmente	100%	3
Casi siempre	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Procedimiento y proceso.

En la tabla anterior se puede apreciar como el 100% de los proveedores señalan que ocasionalmente se suelen presentar atrasos o contratiempos en el proceso de pago de facturas.

Tabla 23

Simplicidad del proceso de facturación.

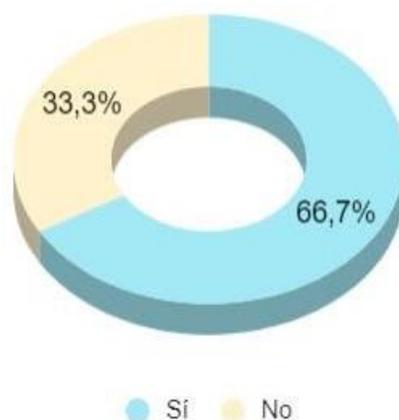
El proceso de facturación debería ser más simple		
Criterio	Relativos	Absolutos
Sí	66,7%	2
No	33,3%	1

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Deficiencia, proceso administrativo y área de mejora.

Figura 19

Gráfico simplicidad del proceso de facturación.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

En el gráfico anterior, se puede apreciar como el 66,7% de los proveedores señalan que el proceso de facturación debería ser más simple, mientras el 33,3% restante indican que no.

Tabla 24

Duplicidad de información en el proceso de pago de facturas.

**Existen documentación con información duplicada
en el proceso de pago de facturas**

Año 2022

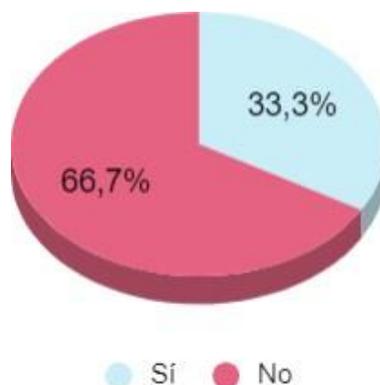
Criterio	Relativos	Absolutos
Sí	33,3%	1
No	66,7%	2

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Deficiencia, proceso administrativo y área de mejora.

Figura 20

Gráfico sobre la duplicidad de información en el proceso de pago de facturas.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

El gráfico muestra como el 66,7% de los proveedores externaron que no existe documentación con información duplicada en el proceso de pago de facturas, mientras que el 33,3% indican lo contrario.

Tabla 25

Frecuencia de facturas no canceladas en el tiempo acordado.

Frecuencia de facturas no canceladas en el tiempo acordado

Año 2022

Criterio	Relativos	Absolutos
Nunca	0%	0
De forma ocasional	100%	3
Casi siempre	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Deficiencia, proceso administrativo y área de mejora.

En la tabla anterior se puede apreciar como el 100% de los proveedores señalan que ocasionalmente las facturas no son canceladas en el tiempo acordado.

Tabla 26

Necesidad de presentar quejas formales por atrasos en las facturas.

**Fue necesaria la presentación de quejas de forma
escrita u oral por atrasos en las facturas**

Año 2022

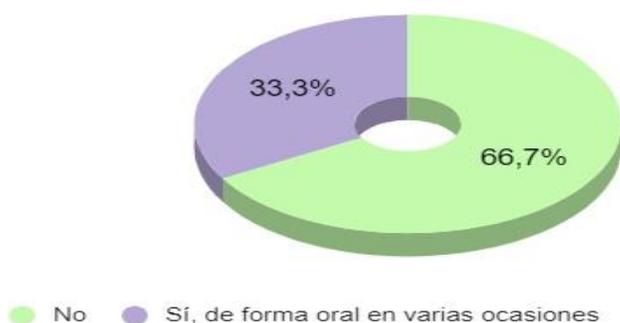
Criterio	Relativos	Absolutos
No	66,7%	2
Sí, de forma oral pocas veces	0%	0
Sí, de forma oral en varias ocasiones	33,3%	1
Sí, de forma escrita, pocas veces	0%	0
Sí, de forma escrita, varias ocasiones	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Deficiencia, proceso administrativo y área de mejora.

Figura 21

Gráfico sobre la necesidad de presentar quejas formales por atrasos en las facturas.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

El gráfico muestra como el 66,7% de los proveedores dicen que no han tenido la necesidad de quejarse de forma oral o escrita y el otro 33,3% indican que sí lo han hecho, pero de manera oral, en varias ocasiones.

Tabla 27

Gestiones propias del proceso de pago

**Las gestiones propias del proceso de pago
de facturas deberían ser más rápidas**

Año 2022

Criterio	Relativos	Absolutos
En desacuerdo	0%	0
De acuerdo	100%	3

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Deficiencia, proceso administrativo y área de mejora.

En la tabla anterior se puede apreciar como el 100% de los proveedores señalan que están de acuerdo con que las gestiones propias del proceso de pago de facturas deberían ser más rápidas.

Tabla 28

Afectación económica por atrasos en el pago de facturas.

Existe afectación económica por atrasos en el pago de facturas

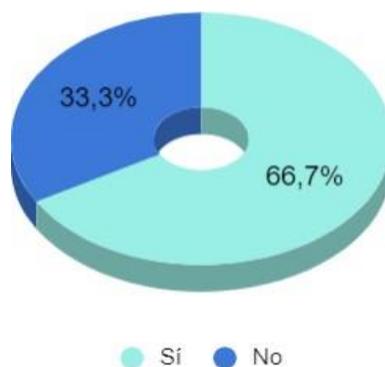
	Año 2022	
	Relativos	Absolutos
Sí	66,7%	2
No	33,3%	1

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Deficiencia, proceso administrativo y área de mejora.

Figura 22

Gráfico sobre la afectación económica por atrasos en el pago de facturas a proveedores.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

El gráfico que muestra la figura 22 deja apreciar como el 66,7% de los proveedores dicen que se han visto afectados económica por atrasos en el proceso de pago y mientras que el otro 33,3% indican que no han sufrido esta afectación.

Tabla 29

Acompañamiento y apoyo de los colaboradores de la unidad, en el proceso de pago de facturas.

**Existe de acompañamiento y apoyo de los colaboradores de la
unidad en el proceso de pago de facturas**

Año 2022

Criterio	Relativos	Absolutos
Completamente	0%	0
De forma parcial	66,7%	2
Nunca	33,3%	1

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas.

Figura 23

Gráfico sobre el acompañamiento y apoyo de los colaboradores de la unidad, en el proceso de pago de facturas.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

El gráfico anterior deja ver como el 66,7% de los proveedores señalan que se siente acompañados y apoyados de los colaboradores de la unidad en el proceso de pago de facturas de forma parcial y un 33,3% no ha recibido apoyo al respecto.

Tabla 30

Antigüedad de los proveedores en el Hospital de Upala.

Tiempo de ser proveedor para el Hospital Upala		
Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
Menos de 5 años	33,3%	1
Entre 5 a 10 años	0%	0
Más de 10 años	66,7%	2

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas.

Figura 24

Gráfico sobre la antigüedad de los proveedores en el Hospital de Upala.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

El gráfico anterior, muestra como el 66,7% de los proveedores dicen ser proveedores desde hace más de 10 años y el otro 33,3% indican que menos de 5 años.

Tabla 31

Revisión y mejora del proceso de pago de facturas.

Se debe revisar y mejorar el proceso de pago de facturas		
Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
De acuerdo	100%	3
Desacuerdo	0%	0

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas.

La tabla anterior muestra como el 100% de los proveedores indican que sí se debe revisar y mejorar el proceso de pago de facturas.

Tabla 32

Existencia de documentación excesiva o con información duplicada para el pago de las facturas.

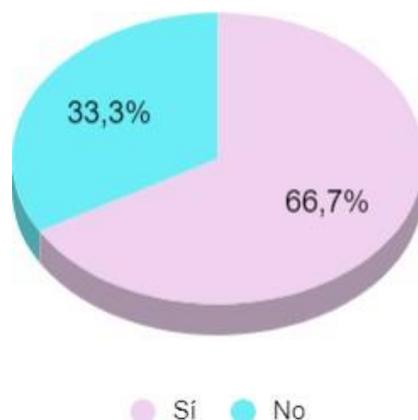
Existe documentación excesiva o con información duplicada para el pago de las facturas		
Año 2022		
Criterio	Relativos	Absolutos
Sí	33,3%	1
No	66,7%	2

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Nota: Variable: Facturación y etapas.

Figura 25

Gráfico sobre la existencia de documentación excesiva o con información duplicada para el pago de las facturas.



Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

El gráfico deja ver como el 66,7% de los proveedores dicen que existe información duplicada y /o excesiva en el pago de las facturas y el 33,3% indican lo contrario.

Resultados de las entrevistas:

Las entrevistas fueron aplicadas a la jefatura y los dos coordinadores, que se ven involucrados en el proceso de pago de factura a los proveedores.

De las mismas se desprende la siguiente información:

1. La jefatura considera que, aunque es claro el proceso de facturación, existen atrasos por intervención de terceros.
Por otra parte, un coordinador considera que el proceso es claro del todo y el otro indica que no lo es.
2. Cuando se les consultó si el proceso de facturación se encontraba documentado, de las tres personas entrevistadas, la jefatura indica que sí lo está y que existe un diagrama que sirve como guía para el desarrollo de este, pero no recuerda el nombre.

De los dos coordinadores uno indicó que no lo conoce y el otro que no existe.

3. Según la jefatura y uno de los coordinadores, el proceso de facturación se ha dado a conocer a los colaboradores hace poco. Pero el otro coordinador señala que solo se ha dado a conocer en algunas ocasiones.
4. Los tres entrevistados indican que los reportes son fáciles de llenar y darle trazabilidad porque son en formato digital.
5. En relación con los programas informáticos la jefatura indica que en su momento los expertos en el campo los han utilizado porque son efectivos, pero es claro que se deben realizar mejoras, todo esto de acuerdo con el presupuesto público. Ambos coordinadores concuerdan en que los programas deben ser mejorados.
6. Haciendo referencia a la existencia de los mecanismos que participan en el proceso de facturación, la jefatura expresa que existe un todo un proceso desde la firma del contrato hasta que este llega a su fin. Por el contrario, los coordina concuerdan en que no existen y se trabaja sobre la marcha.
7. Sobre los puntos débiles o áreas de mejora, la jefatura dice que existe un proceso a seguir desde que se firma el contrato, hasta que este llega a su el fin. Un coordinador dice que se busca trabajar sobre la misma línea pero que no están definidos, el otro coordinador solo indica que no.
8. Como opciones para mejorar el proceso, los tres indican que son muchas y variadas y van desde los constantes cambios en el proceso, la mala facturación, problemas con la recolección de firmas, entrega tardía de documentación y predomina la falta de recurso humano para los trámites y que la suma de todas las anteriores es lo que provoca la acumulación de trabajo y el atraso en los pagos.
9. A nivel administrativo para aplicar los cambios, los entrevistados indican que se necesita organizar las funciones de los perfiles, definir las competencias del servicio, dar apoyo logístico para evitar la acumulación e involucrar más a los fiscalizadores. Es decir, existen varias tareas que pueden ser llevadas a cabo para la mejora del proceso, pero requieren la participación de cada uno de los actores del proceso.

La jefatura indica como propuestas reestructura de funciones y reingeniería del proceso. Un coordinador menciona que hay que darle capacitación sobre la responsabilidad y los deberes que tienen los fiscalizadores del contrato y por último el otro coordinador dice que

es necesario que cada uno asuma su rol en competencia y que además hay que optimizar los procesos.

10. Tanto la jefatura entrevistada como los otros dos coordinadores de las Subáreas llegan a la conclusión que para mejorar significativamente el proceso es necesario conseguir más recurso humano (un tramitador más a tiempo completo), mejorar la comunicación entre los involucrados, además de involucrar activamente a los fiscalizadores de cada uno de los contratos. De esta manera se podría evitar la acumulación de trabajo y los atrasos en los pagos de facturas.

Resultados de la observación:

Para este tipo de investigación es muy importante la observación, ya que esto permite valorar aspectos que no necesariamente se ven reflejados en otros instrumentos, ya sea porque los involucrados no quieren que estas sean mostradas o bien, porque no lo consideran de importancia en su momento.

La observación les permite a los investigadores, apreciar otros detalles que son de peso para entender el ambiente en el que se desarrollan las circunstancias o procesos que son investigados.

Uno de los detalles más importantes del desarrollo de la observación fue el acceso al control de facturas del año 2021, el cual se llevaba en una hoja de Excel, donde se pudo observar que en algunas se duró hasta seis meses para su trámite, cuando lo normado por la institución es de máximo un mes.

Con ello se determinó la existencia de ciertos factores que podrían perjudicar el proceso tales como:

- Información repetida en diferentes documentos.
- Los perfiles laborales no van de acuerdo con las tareas asignadas por la jefatura.
- Falta recurso humano.

- Es muy escaso lo indicado en el manual de la Subárea de Almacenamiento y Distribución (SAAD), en cuanto a trámite de factura.
- Hay recargo de tareas para los funcionarios.
- Existen labores en las cuales no existe claridad de quien es el responsable, incluso hay tareas que se consideran de otro servicio o no se tiene claro a cuál servicio pertenecen.

Por otro lado, se observaron cosas positivas que ayudan al proceso para que las tareas se puedan realizar. Dentro de las mismas tenemos:

- Existe buena comunicación entre los colaboradores.
- Hay colaboración entre las dos Sub. Áreas, a pesar de que la tarea del trámite de facturas pertenece a la Subárea de Almacenamiento y Distribución (SAAD), la Subárea de Contratación Administrativa (SACA) lo apoya con los deberes del trámite de facturas.
- También existe cooperación por parte de los colaboradores, a pesar de que algunas tareas no pertenecen a su perfil de puesto o al servicio al que pertenecen.
- La mayoría de los colaboradores tienen muchos años de experiencia dentro de la misma institución. Esto facilita la resolución de problemas.
- Siempre hay disposición para el aprendizaje por parte de los involucrados.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

En el presente capítulo se procederá a detallar las conclusiones y recomendaciones obtenidas del proceso de investigación, realizado por medio de los instrumentos y herramientas de recolección de datos.

Según Soriano, Bauer y Turco (2011):

Las conclusiones en una investigación científica son constructos teóricos los cuales exponen aquellos datos confirmatorios o limitaciones finales de la investigación. Por lo tanto, son las ideas de cierre de la investigación ejecutada a fin de colaborar con el acervo académico.

La Real Academia Española define conclusión como “acción y efecto de concluir”. Además, la define también como “idea a la que se llega después de considerar una serie de datos o circunstancias” (RAE, 2022).

Con este trabajo se buscó mostrar el análisis de los componentes administrativos necesarios para la simplificación del proceso que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala en el primer semestre del 2022, con el fin de buscar la reducción de los tiempos y la agilización del pago, mediante herramientas metodológicas que detecten las deficiencias del procedimiento, revisión de las normativas o de los instrumentos que se utilizan en la Subárea de Almacenamiento y Distribución, del Hospital de Upala.

Entre sus principales objetivos se buscó identificar los procedimientos y sistemas utilizados en el proceso de facturación a proveedores, determinar las deficiencias que muestra el proceso administrativo y cuáles son sus áreas de mejora, categorizar las principales etapas que deben ser consideradas dentro del proceso de facturación y que son objeto de mejora, para finalmente proponer un procedimiento más simple y eficiente para el pago de factura a proveedores, que mejore la tramitología y que reduzca la cantidad de trabajo.

Un adecuado proceso de pago de facturas a los proveedores permite que los servicios de salud que brinda el Hospital de Upala, no se vean afectados por la falta de insumos o servicios obtenidos de los contratos que se tienen con los proveedores.

Para la obtención de los datos que permitieron generar las conclusiones, fue necesario utilizar instrumentos cualitativos como la entrevista y la observación, además de herramientas cuantitativas como el cuestionario e instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina, como las tablas de control de Excel. Los instrumentos tuvieron una confiabilidad del 95%.

Con los resultados obtenidos en este trabajo se pretenden encontrar las actividades que no le agregan valor al proceso, identificarlas y mejorarlas, tal y como lo explica en su tesis, Chalco (2015) cuando hace referencia al sistema *Lean*:

... es eliminar todo desperdicio o actividades de no valor agregado de los procesos. *Lean* no tiene como meta eliminar personas, sino usarlos de una manera eficiente. Con eso en mente, es necesario corregir elementos de trabajo y asignaciones para poder lograr el objetivo de eliminar desperdicio.

Al final lo que se busca es que tanto los proveedores como los colaboradores y el proceso mismo se vean beneficiados con los hallazgos encontrados, ya que a partir de ellos se pueden proponer ideas de mejora.

Además, Ermin (2016), en su tesis señala:

Por otro lado, es preciso crear un protocolo que quede establecido como ejercicio continuo en la búsqueda de nuevas opciones y nuevos análisis de la tecnología dentro de la empresa, permitiendo desarrollar de mejor manera los procesos que se hacen actualmente. Simulando la planta, analizando las falencias, cuellos de botella, lo cual permite aumentar la producción, disminuir tiempos de trabajo, mejorar la calidad, etc.

Lo anterior puede marcar una pauta a seguir, como guía para la búsqueda de mejora del proceso investigado.

El concepto recomendación se define como:

Las recomendaciones en un proyecto implican que una persona sugiere a otra una idea.

Es una propuesta que se hace para que otro se beneficie en algún sentido. Al aconsejar algo, se está intentando ayudar y el que recibe el consejo debe valorar si es útil o no, si va a seguirlo o desestimarlos.

Las recomendaciones constituyen un ítem que va de la mano con las conclusiones de la investigación. (Guaño, Llagsha, Muñoz, Chucuri, 2020).

La Real Academia Española por su parte define el concepto recomendación como la “acción y efecto de recomendar”. (RAE, 2022).

Conclusiones

1. Se presenta contradicción de opiniones cuando se consultó si el proceso de pago de factura es claro y si estaba actualizado, ya que mayoría de los encuestados indicaron que sí, pero esa misma muestra, indica que existe información duplicada y /o excesiva y que es necesario que el proceso se simplifique y sea más rápido, y que dentro del proceso hay controles que no son adecuados para el desarrollo del trámite de pago, lo que demuestra que no hay una total claridad de este.
2. Se concluye también que es necesario revisar y mejorar el proceso de pago de facturas.
3. Se concluye además que no hay una noción clara por parte de los colaboradores ya que se contradicen diciendo que el proceso de facturación se encontraba documentado, mientras los coordinadores indican que no lo conocen y que no existe. Aquí cabe indicar que tanto jefatura como coordinadores indican que el proceso de pago se dio a conocer hace poco tiempo al personal que labora en la unidad.
4. Se concluye también que existen atrasos o contratiempos en el proceso de pago, porque los proveedores señalan que ocasionalmente las facturas no han sido canceladas en el tiempo acordado y la minoría de ellos indicó además que han tenido que presentar quejas de

manera oral por esta situación. Pero el 67% afirma que se han visto afectados económicamente por el atraso en el proceso de pago.

5. Con relación al involucramiento y acompañamiento de las jefaturas y coordinadores en el proceso de pago, la mayoría de los colaboradores, consideran que sí existe involucramiento de las estas figuras, y mientras que la mayor parte de los proveedores encuestados señalan que el acompañamiento de los colaboradores de la unidad se da de manera parcial.
6. Existe la posibilidad de eliminar y/o suprimir acciones del proceso de pago, sin que sea necesario que esto afecte la normativa o el proceso mismo.
7. Se concluye también que los programas y sistemas informáticos que se utilizan actualmente deben ser mejorados, pero que el tema presupuestario está de por medio.
8. Con relación a la existencia de mecanismos que permiten realizar las pautas en el proceso a seguir, se concluye que hay contradicción de opiniones entre la jefatura y los colaboradores; lo que refleja que, aunque puedan estar presentes, se desconoce el paso a paso del proceso para un adecuado desarrollo del trámite.
9. Las causas o motivos que provocan el atraso en el pago de facturas pueden ser generados por los constantes cambios en el proceso, errores en la facturación, problemas o atrasos en la recolección de firmas, o bien entrega tardía de la documentación por parte de los proveedores y falta de recurso humano.
10. Los cambios administrativos que se pueden llegar a aplicar en la unidad de trabajo son: definir las competencias del servicio, revisar y establecer las funciones correspondientes a cada perfil de puesto, con el fin de organizar las tareas de manera eficiente y eficaz.
11. Se concluye, además, que el trámite para el pago de facturas podía tardar hasta seis meses para ser concluido, cuando según la normativa debe durar aproximadamente un mes.
12. Se concluye que el manual con el que cuenta el Hospital de Upala para el proceso de pago de facturas a proveedores no detalla los pasos a seguir. Solamente indica que debe ser cumplido por la Subárea de Almacenamiento y Distribución, donde no hay claridad de las funciones, ni delimita puntualmente las responsabilidades de cada funcionario o áreas que se ven involucradas en el trámite.
13. Se concluye también que existe una adecuada comunicación y colaboración entre los funcionarios de la unidad, lo que permite el apoyo en las tareas a realizar.
14. Existe apertura a los nuevos conocimientos por parte de los colaboradores.

15. Importante anotar que tanto la mayoría de los colaboradores como los proveedores cuentan con más de diez años de brindar servicios al Hospital de Upala, lo que permite que por su experiencia laboral en el caso de los colaboradores sea más rápida y fácil la resolución de problemas o situaciones que en ocasiones se presentan en el desarrollo de sus labores.
16. Finalmente, es fundamental considerar que la mayoría de los colaboradores expresaron que tienen recargo de funciones y que su perfil no corresponde a las tareas asignadas.

Recomendaciones

1. Se recomienda reunir el equipo de trabajo que está directamente involucrado, para detectar la información duplicada y reducir la documentación excesiva y con datos repetitivos.
2. Se recomienda a la Administración del Hospital Upala, promover una reingeniería del proceso de pago de facturas.
3. Se recomienda a la jefatura y a los dos coordinadores, reunir a su equipo de trabajo para dejar evidencia escrita de la explicación de los pasos a seguir en el proceso de trámite de facturas, de manera que les permita entender la forma correcta de cómo se debe realizar el mismo.
4. Se recomienda a la Subárea de Almacenamiento y Distribución, prestar atención a los plazos de cumplimiento de metas, identificar las áreas de mejora y realizar modificaciones a estas, para que el proceso de pago sea más corto y por lo tanto más rápido.
5. Se recomienda dar mayor acompañamiento e inducción en el proceso a los proveedores, lo que evitará facturas con errores que perjudiquen los plazos dictados por la norma, reduciendo así el número de inconformidades que se puedan presentar.
6. Se recomienda la eliminación de actividades que no aporten valor al proceso y que no son de importancia para la normativa, por ejemplo, la revisión de datos que no son responsabilidad del Subárea de Almacenamiento y Distribución.
7. Se recomienda evitar el uso excesivo de sistemas informáticos en la cancelación de facturas y mejorar los de uso indispensable.
8. Se recomienda a la jefatura y a los coordinadores mejorar los canales de comunicación, para favorecer el adecuado desarrollo del proceso y sus mecanismos.

9. Se recomienda coordinar con los demás departamentos involucrados para establecer un plazo máximo para la firma de documentos, entrega de documentación relacionada y evitar realizar cambios que no estén autorizados.
10. Se recomienda a la administración definir las competencias, establecer una lista de responsabilidades de cada departamento y perfil que esté involucrado, con el propósito de organizar las labores.
11. Se recomienda establecer un protocolo de prioridad a las facturas que sobrepasen el tiempo de cancelación normado por la institución.
12. Se recomienda a la administración y a la Subárea de Almacenamiento y Distribución la creación de un nuevo manual que explique a detalle cuales son las actividades que se realizan para cancelar las facturas.
13. Se recomienda continuar trabajando en el desarrollo de un óptimo clima organizacional en el departamento.
14. Se recomienda a los encargados aprovechar la apertura de aprendizaje que demuestras los colaboradores.
15. Se recomienda a la administración y a la jefatura aprovechar la amplia experiencia de más de diez años que tienen tanto los colaboradores como los proveedores del Hospital en la aportación de nuevas ideas y técnicas.
16. Por último, se recomienda a la jefatura y a los coordinadores de los servicios, revisar el volumen de trabajo para distribución de manera equitativa las tareas, además se recomienda la recalificación de los puestos, que le permitan a los colaboradores poder ejercer funciones de mayor envergadura.

Por otro lado, se logró observar que los resultados de este trabajo de investigación son similares a dos de los hallazgos señalados por el autor Goyzueta (2020).

Específicamente los siguientes:

- Indicadores reflejan un proceso no estandarizado y con alta variabilidad.
- Tiempos largos en la contabilización de una factura.

Llama la atención que los resultados anteriores, concuerden con las conclusiones obtenidas mediante los instrumentos y las técnicas de recolección de datos utilizados en este trabajo, lo que demuestra que los problemas son similares en los procesos de pago de facturas, sin importar de que empresa se trate.

Capítulo VI. Propuesta de mejoramiento

Como señala Daniel Lerma:

En la propuesta, el investigador plantea el tema que desea estudiar, sustenta su importancia y su viabilidad. La importancia está relacionada con el aporte ya sea práctico, metodológico, teórico o por la utilidad para alguien de los resultados del estudio. La viabilidad se refiere a la posibilidad de realizar la investigación oportunamente, según se cuente con los recursos humanos, económicos y técnicos necesarios.

La propuesta es un documento de pocas páginas, pero su contenido es el resultado de la revisión bibliográfica exhaustiva, amplia y crítica de un tema general, luego se hacen estas mismas actividades para el tema particular y el tema específico de investigación. (Lerma, D., 2016).

Con base a lo descrito en este trabajo de investigación, se busca proponer soluciones integrales para lograr la simplificación de los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a los proveedores del Hospital Upala.

En definitiva, por medio de un manual se pretende brindar una serie de pasos a seguir de manera que se logre evitar la acumulación de tareas, evitar los atrasos en los plazos de resolución, además de la búsqueda de la pronta solución en el caso de errores o inconsistencias en la documentación.

Como propósito de la investigación se busca aliviar las cargas de trabajo para los tramitadores, agilizar el proceso y evitar conflictos con los proveedores. Además, como resultado final se busca el beneficio de la población del Cantón de Upala, evitando que el flujo de suministros para el Hospital no sea suspendido, logrando por lo tanto que los pacientes del nosocomio gocen de un servicio continuo para su salud.

Esta propuesta tiene como objetivo general y objetivos específicos los siguientes:

Objetivo General

Proponer una herramienta que le permita a todos los involucrados en el proceso de pago de facturas, tener claro los pasos a seguir para el óptimo desarrollo del trámite, donde se establezcan los plazos de cumplimiento, personas y áreas responsables.

Objetivos específicos

1. Determinar cuál es documentación que se duplica y cuáles sistemas de información se pueden mejorar en el trámite.
2. Establecer las necesidades económicas, de recurso humano y de capacitación para una adecuada formación y simplificación del proceso administrativo en general.
3. Definir los elementos positivos y negativos encontrados a raíz de la investigación realizada, con el propósito de eliminar o disminuir las debilidades y amenazas, para a partir de estas aprovechar las oportunidades y potenciar las fortalezas del proceso.

Como acción concreta para poder resolver el problema planteado en este proyecto de investigación se elabora el “Manual para la adecuada administración de los procesos administrativos que conllevan administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala” (PA-01-04-2022). Ver anexo 5.

Descripción de recursos necesarios y costos para implementar la propuesta.

Recurso humano

Se requiere la contratación de una persona más con el puesto de Técnico de Recursos Materiales y es necesario recalificar a uno de los colaboradores que se encuentra en la planilla del SAAD ocupando el puesto de Asistente Técnico Administrativo 4 para adecuarle el perfil al puesto de Técnico en Recursos Materiales. Esto permitiría que las tareas se encuentren acorde a lo establecido por la normativa interna.

Recurso económico

Los costos en los que la institución va a incurrir con las modificaciones anteriormente citadas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 33

Costos mensuales por necesidad de recurso humano.

Costos mensuales por necesidad de recurso humano	
Recurso	Monto mensual
Técnico de Recursos Materiales	₡ 492 400
Recalificación Asistente Técnico Administrativo 4 a Técnico en Recursos Materiales	Aumento al salario base de ₡ 46 000
Total	₡ 538 400

Fuente: elaboración propia. (2022). Con los datos extraídos de la aplicación de los instrumentos

Análisis FODA

En palabras de Mayra Angélica se considera el Análisis FODA como lo siguiente:

La herramienta estratégica FODA, basada en el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), permite identificar y evaluar factores que favorecen u obstaculizan el logro de los objetivos establecidos por una organización. (Montoya, M., 2020).

Fortalezas

- Funcionarios con muchos años de experiencia.
- Personal con capacidad de adaptarse a cambios o nuevas herramientas.

- Buen ambiente laboral.
- Funcionarios con deseo de crecimiento profesional.
- Necesidad mejoramiento continuo.

Oportunidades

- Apertura de la Administración del Hospital para ejecutar mejoras. La Dirección Administrativa Financiera del Hospital ha expresado en varias ocasiones que existe apertura de escuchar nuevas ideas para la mejora de procedimiento.
- Plataformas de comunicación y traslado de documentos digitales como *Teams*, carpetas compartidas, *Office 365*, que permiten mejorar la velocidad de comunicación y respaldo de documentos.
- Las facturas y firmas digitales permiten que los trámites sean más ágiles, dado que las personas no requieren trasladarse para entregar una factura o para firmar un documento.
- Capacitaciones proporcionadas por nivel central de C.C.S.S. sobre temas relacionados. La CCSS brinda en ocasiones capacitaciones sobre temas legales u otros que pueden ser de relevancia para el proceso de cancelación de facturas.

Debilidades

- Presupuesto restringido por ser fondos públicos ya que no se puede disponer a la libre de ellos. Primero deben de pasar una serie de filtros como reglamentos para poder ser utilizados.
- Burocracia institucional excesiva: la institución es conocida por trámites lentos y con exceso de burocracia.
- Posible resistencia al cambio: los involucrados pueden mostrar resistencia a los cambios propuestos.
- Canales de comunicación deteriorados: según los resultados de la investigación por inconsistencias en la comunicación de las tareas, se genera directrices confusas.

Amenazas

- Crisis fiscal del país, lo que podría afectar el presupuesto de la institución para recurso humano.
- Cambios políticos dentro de la institución (cambio de jerarquía ejecutiva): posiblemente exista cambios en los objetivos de la institución que no contemplen los temas incluidos en este trabajo de investigación.
- Por motivos de pandemia los recursos son dirigidos hacia ese tema, lo que limita aún más el dinero que se pueda invertir en el recurso humano.
- Las plataformas tecnológicas suelen tener cambios muy rápidos: los cambios bruscos solo permiten cortos periodos para adaptarse y posteriormente cambiar por otra, por lo que en ocasiones las personas se sienten obsoletas ante las nuevas tecnologías.

Tabla 34

Cronograma de actividades con los plazos de cumplimiento de la propuesta.

Cronograma de actividades con los plazos cumplimiento 2022			
Actividades	Junio	Agosto	Setiembre
Se da a conocer el manual y la necesidad de recurso humano y de la recalificación a la Administración del Hospital de Upala.	x		
La Administración planifica la necesidad de recurso humano y la recalificación, valora si existe presupuesto para poder contar con esto y /o integrar estos costos dentro del próximo periodo presupuestario (esto puede tardar hasta 1 año).	x		
La Administración revisa el e integra en el manual el fundamento legal que lo sustenta.		x	
Si se lleva a aprobar el manual, la Administración deberá darlo a conocer a todos los involucrados en el proceso de pago de facturas, para su aplicación.			x

Fuente: elaboración propia. (2022).

Referencias Bibliográficas

- Anaya, M. (2016). *Mejoramiento y estandarización del proceso facturación-cartera de la Fundación Cardiovascular de Colombia*. (Tesis de grado). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Rivera, O., Acuña, L., Arellano, C. (2020). *La investigación científica una aproximación para los estudios de posgrado*. Universidad Internacional del Ecuador. Ecuador.
- Ávila, A., Sandí, K., Barrantes, Y. (2021). *Proyecto Solicitud de Plazas Servicio Nutrición Hospital Upala*. (Documento Técnico Proyecto). C.C.S.S. Hospital de Upala. Alajuela, Costa Rica.
- Azuero, Á. (2018). *Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación*. Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7062667.pdf>
- Barrantes, R. (2014). *Investigación. Un camino al conocimiento enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto*. Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED). San José, Costa Rica. ISBN: 978-9968-31-984-3.
- Basté, D. (2015). *Repensar la Indagación Apreciativa desde la perspectiva de su plasticidad* (tesis doctoral), Universidad Ramon Llull, Barcelona, España.
- Bembire, C. (2020). *Deficiencia*. DefiniciónABC.com
<https://www.definicionabc.com/general/deficiencia.php>

- Caballeros, A., Leiva, D., Vargas, M., Vargas, K. (2018). *Propuesta de un sistema de control interno para el mejoramiento de las cuentas por cobrar y el ciclo de compras e inventario de la Farmacia Cavalei S.A.* (Tesis de grado). Universidad de Costa Rica. Costa Rica.
- Caja Costarricense de Seguro Social (febrero de 2022). *Plan Estratégico Institucional. 2019-2022.* <https://www.ccss.sa.cr/normativa>
- Caja Costarricense de Seguro Social (febrero de 2022). *Una CCSS renovada. Políticas Institucionales 2007-2012. Planeamiento Estratégico Institucional y Programación de Inversiones.* <https://www.ccss.sa.cr/normativa>
- Caja Costarricense de Seguro Social. (2015). *Plan Estratégico Institucional 2015-2018.* <https://repositorio.binasss.sa.cr/xmlui/bitstream/handle/20.500.11764/639/00045.pdf?sequence=1>
- Caja Costarricense de Seguro Social. (2020). *Normativa de Relaciones Laborales, Sistema de Políticas y Normas.*
- Caja Costarricense de Seguro Social. (2022). *Cultura Organizacional.* <https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional>
- Campos J. (s.f.). *Plan de Mejoramiento: elementos básicos para su diseño.* <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/materiales1.pdf>
- Chalco, S. (2015). *Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa Inversiones Múltiples Camelot S.R.L.* (Tesis de Maestría). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Cortina J., Muñoz, C. & Villar, V. (2016). *Plan Estratégico para McDonald* (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico. Lima, Perú.

Cruz, F. (2015). *Marco Teórico. Inducción en la Investigación*. [Mensaje de un blog]. Recuperado de: <http://florfanysantacruz.blogspot.com/2015/08/el-marco-teorico-antecedentes.html>

Cuaical R. (2015) *Sistema de auditoría informática para Entidad Promotora de Salud Indígena Mallamas de Cumbal* (Tesis para Ingeniería) Universidad Regional Autónoma de los Andes. Tulcan, Ecuador.

DATADEC. (2018). *Necesito identificar problemas organizativos. ¿Cómo me ayuda un ERP?* <https://www.datadec.es/blog/identificar-problemas-organizativos-erp>

Donoso, A. (2017). *Factura*. economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/factura.html>

Dueñas, J. (2017) *Gestión de Procesos MF 1004_3: Gestión de proveedores*. IC Editorial. Andalucía, España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/59187?page=10>

Easyap.com (2021). *Claves en un proceso de pago a proveedores*. easyap.com. Madrid. España. <https://www.easyap.com/blog/claves-en-un-proceso-de-pagos-a-proveedores/>

Equipo editorial de Indeed (2021) *10 áreas de mejora en el trabajo*. Indeed. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/areas-mejora-trabajo>

Ermin, C. (2016). *Diseño de propuestas de mejora para el área de producción en la empresa Puerto de Humos S.A.* (Tesis de Ingeniería). Universidad Austral de Chile, Puerto Mont, Chile.

Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. Universidad Continental. Huancayo-Perú. <http://repositorio.continental.edu.pe/>

- García, N., Méndez, G. (2016). *Análisis de su aplicabilidad en Mendoza y desarrollo del proceso administrativo de pagos sin papel*. (Trabajo de investigación). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.
- Godoy, C. (setiembre 2018) *Conoce todo sobre los Tipos de Investigación*. tesisdeceroa100.com <https://tesisdeceroa100.com/conoce-todo-sobre-los-tipos-de-investigacion/>
- Goyzueta, C. (2020). *Propuesta para mejorar el proceso de pago a proveedores en ABB Perú, aplicando el modelo Lean Six Sigma*. (Tesis de Ingeniería). Universidad de Piura, Lima, Perú.
- Granados, C. (2005). *Modelo para Mejorar el Proceso de Facturación en una Empresa de Telecomunicaciones*. (Tesis de posgrado). Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica Unidad Profesional “Adolfo López Mateos”. México.
- Guaño, D., Llagsha, B., Muñoz, V., Chucuri, R. (2020). *Conclusiones y Recomendaciones de un Proyecto*. Universidad de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. <https://es.calameo.com/read/006329855ec1da5d90bf1>
- Hernández, R y Mendoza, C. (2018) *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. doi: ISBN: 978-1-4562-6096-5
- Hernández, R. Fernández C y Baptista P. (2014) *Metodología de la Investigación*. doi: ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. México.
- Herrera, C., Obando, E., Urbina, G. (2015). *Análisis comparativo del sistema de cobro administrativo y judicial de la Municipalidad de Pococí y la de Sarapiquí, para los periodos 2011, 2012 y 2013*. (Tesis de grado). Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

- Koontz, H., Weihrich, H., Cannine, M. (2016) *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. Mc Graw Hill. Educación. México.
- Lerma, D. (2016). Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto. ECOE EDIDCIONES. ISBN: 978-958-771-347-3.
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Instituto Politécnico Nacional Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. Grupo Editorial Patria. México. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/39415?page=19>
- Mairena, J. (2020). *El impacto positivo de la política ambiental transforma a la CCSS* https://www.ccss.sa.cr/noticias/servicios_noticia?el-impacto-positivo-de-la-politica-ambiental-transforma-a-la-ccss
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. Eumed.net <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/index.htm>
- Managó. M. *Organización y Administración de Empresas*. Infolibros.org. Universidad Tecnológica Nacional. Consultado el 18 de febrero de 2022.
- Mata, D. (2019, mayo) *El enfoque de investigación: la naturaleza del estudio*. Investigaliacr.com <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>
- Meneses, J., Hernández, L., Quinayas, L. (2020). *Propuesta de mejoramiento en el proceso de facturación de la empresa IV Nivel S.A. Cali*. (Tesis de grado). Universidad Santiago de Cali. Santiago de Cali, Colombia.
- Milformatos. (enero 2022). *Plan de mejora*. Mil formatos.com <https://milformatos.com/empresas-y-negocios/plan-de-mejora/>

- Montano J. (marzo 2021) *Investigación no experimental*. lifeder.com
<https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Montoya, M. (2020) *Academia de Liderazgo, Análisis FODA*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa1/2020/analisis-foda.pdf
- Münch, L. (2014). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Segunda Edición. Pearson Educación. México.
<https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administrac3b3n-lourdes-munch-2a-edicic3b3n.pdf>
- Narváez, G. (marzo 2015) *Recolección de Datos en la Investigación Cuantitativa*. SlideShare.net
<https://es.slideshare.net/gambitguille/recoleccin-de-datos-en-investigacin-cuantitativa>
- Ortiz J. (diciembre 2019) *Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos*. Lifeder.com
<https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>
- Ortiz, R., Castro, K., Alpízar, J., Granados, G. (2014). *Manual de Procedimientos Para Las Sub-Áreas de Almacenamiento y Distribución de la C.C.C.S.* Caja Costarricense de Seguro Social.
- Oviedo, I., Leuro, M. (2016). *Facturación & auditoría de cuentas en salud*. Quinta Edición. ECOE EDICIONES. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/02/Facturacio%CC%81n-y-auditori%CC%81a-de-cuentas-en-salud-5ta-Edicio%CC%81n.pdf>
- Pacheco J. (febrero 2022) *Método Sintético (En qué consiste)*. Webyempresas.com
<https://www.webyempresas.com/metodo-sintetico/>

Pérez, L., Pérez, R., y Seca, M. (2020). *Metodología de investigación científica*. Editorial Maique. https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/login_usuario/?next=/es/ereader/usanmarcos/138497?page=230

Procuraduría General de la República. (febrero de 2022). *Código de Trabajo, No. 2*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045

Ramos, E. (julio 2018) *Métodos y Técnicas de Investigación*. gestiopolis.com <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Real Academia Española. (2021). *Conclusión*. Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario). <https://dle.rae.es/conclusi%C3%B3n>

Real Academia Española. (2021). *Deficiencia*. Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario). <https://dle.rae.es/deficiencia>

Real Academia Española. (2021). *Etapas*. Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario). <https://dle.rae.es/etapa>

Real Academia Española. (2021). *Proceso*. Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario). <https://dle.rae.es/proceso>

Real Academia Española. (2021). *Propuesta*. Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario). <https://dle.rae.es/propuesta>

Real Academia Española. (2021). *Simplificar*. Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario). <https://dle.rae.es/simplificar>

- Real Academia Española. (2021). *Recomendación*. Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario). <https://dle.rae.es/recomendaci%C3%B3n>
- Retortillo, S. (1998). *De la Administración de la Simplificación Pública*. Revista de Administración Pública. Centro de Estudios Políticos Constitucionales Madrid, España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/3020>
- Rodríguez, K., Borbor, A. (2016). *Diseño e implementación de un sistema de facturación y órdenes de trabajo para la empresa Electro Car*. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Colombia.
- Roldan, N. (2021). *Administración. La importancia de los procesos y los procedimientos*. <https://www.olimpicocol.co/administracion-la-importancia-de-los-procesos-y-los-procedimientos/>
- Rus, E. (diciembre 2022) *Investigación explicativa*. economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-explicativa.html>
- Rus, E. (febrero 2021) *Investigación descriptiva*. economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Sage Advice. (2022). *Facturación*. Sage.com. [https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/facturacion/#:~:text=La%20facturaci%C3%B3n%20es%20una%20acci%C3%B3n,servicios\)%20y%20contiene%20informaci%C3%B3n%20como%3A&text=El%20n%C3%BAmero%20de%20factura%2C%20la%20fecha%20y%20el%20lugar.](https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/facturacion/#:~:text=La%20facturaci%C3%B3n%20es%20una%20acci%C3%B3n,servicios)%20y%20contiene%20informaci%C3%B3n%20como%3A&text=El%20n%C3%BAmero%20de%20factura%2C%20la%20fecha%20y%20el%20lugar.)
- Salazar, H. (mayo 2013). *Definición de proceso*. Economía.org. <https://economia.org/proceso.php>
- Sánchez H. Reyes C. Mejía K, (julio 2018) *Manual de Términos en Investigación Científica, Tecnológica y Humanística*. Primera edición. doi: ISBN N° 978-612-47351-4-1

- Sánchez, A. (2014). *Propuesta de manual de procedimientos para la Dirección Administrativa del Instituto de Auditores Internos de Costa Rica (IAI-CR)* (Tesis de grado). Tecnológico de Costa Rica.
- Soriano, N, Bauer, C., Turco, C. (2011). *Aprender en la Universidad: La formación del estudiante en comprensión y producción académica: entre el conocimiento y el saber hacer*. Editorial: FACE. <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/11/como-redactar-las-conclusiones-en-una.html?m=1#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Soriano%2C%20Bauer%20y%20Turco,el%20acervo%20acad%C3%A9mico%5B1%5D>.
- Tamayo, M. (2012). *Marco Teórico según autores*. marcoteorico.win <https://marcoteorico.win/marco-teorico-segun-autores/?cn-reloaded=1>
- Terry, G., Stoner, J. (2013). *Proceso Administrativo*. Buenastardes.com <https://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-Administrativo-George-Terry-y-James/7782122.html>
- Tomás, O. (2021) *7 ventajas de una gestión de facturas de proveedores eficiente* <https://www.captio.net/blog/siete-ventajas-gestion-facturas-proveedores>
- Vargas, M. (s.f.) *La cobertura Universal de Salud: El caso de Costa Rica*. <https://www.easp.es/wp-content/uploads/2019/05/presentacion-HIFA-vargas.pdf>
- Villalobos, M. (2019). *Economía Digital como mecanismo de mejora en la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del cantón de Escazú*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Costa Rica. Heredia, Costa Rica.
- Vivanco, M. (2017). *Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una Organización*. Revista Universidad y Sociedad. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-

[36202017000300038#:~:text=El%20manual%20de%20procedimientos%20es%20un%20documento%20del%20sistema%20de,de%20las%20distintas%20operaciones%20o](#)

Westreicher, G. (agosto 2020). *Proceso*. Economipedia.com
<https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

Anexo 2

Ficha técnica cuestionario

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración de Empresas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Ficha técnica del instrumento para medir el procedimiento, el proceso, las áreas de mejora, las deficiencias, el proceso administrativo, la facturación y sus etapas.

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir las variables de procedimiento, proceso, áreas de mejora, deficiencias, el proceso administrativo, la facturación y sus etapas.

Autores: Hubert Ramírez Valverde y Evelyn Fisher Álvarez.

Año: 2022

Lugar: Hospital de Upala, Alajuela.

Objetivo: Conocer la percepción que tienen tanto los colaboradores involucrados en el trámite de facturas como también conocer a las personas involucradas en el otro lado del proceso de pago de las facturas, es decir, los proveedores.

Muestra: 5 colaboradores y 3 proveedores.

Administración: se aplica de forma individual.

Tiempo: 5 minutos aproximadamente.

Norma de aplicación: Se aplica mediante formulario de Google Form.

Número de ítems: 16 ítems.

Confiabilidad: 95%

Escala de medición: Cuantitativa

Niveles: 1, 2 y 3

Fuente: elaboración propia. (2022).

Introducción

Con este instrumento de recolección de datos, se pretende conocer la percepción que los colaboradores del servicio y los proveedores, en relación con los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala, de esta manera se puede conocer las dos caras del proceso, de manera que se pueden obtener información tanto interna como externa de la unidad.

Los datos proporcionados en esta entrevista serán para fines didácticos, y sirven para respaldar el objetivo de estudio de esta investigación.

Características del cuestionario

El cuestionario que se presenta es de índole cualitativo, de respuesta sencilla y rápida, es decir, es un cuestionario de tipo cerrado, de esta manera lo que se espera es poder conseguir información generalizada del proceso de cancelación de facturas del Hospital Upala. Además, los datos suministrados en la misma cumplen con el principio de confidencialidad, dado que el cuestionario será contestado de forma anónima, por lo que no se debe de anotar el nombre de la persona que lo realiza.

Cuestionario para colaboradores

1. ¿Conoce usted la normativa relacionada al trámite de facturas?
 - Sí.
 - No.
2. ¿Está de acuerdo con que la normativa vigente se encuentra actualizada?
 - De acuerdo
 - Desacuerdo
3. ¿El proceso de pago de factura suele presentar atrasos o contratiempos?
 - Nunca
 - Ocasionalmente

- Siempre
4. ¿Considera que al proceso de facturación debería ser más simple?
- Sí
 - No
5. ¿Cuánto tiempo tiene laborando para el Hospital Upala?
- Menos de 5 años
 - Entre 5 a 10 años
 - Más de 10 años
6. ¿Existen documentos con información duplicada en el proceso de pago de facturas?
- Si
 - No
7. ¿Con que frecuencia se presentan quejas de proveedores por atrasos en pago de facturas?
- Diario
 - Semanal
 - Mensual
 - Trimestral
8. ¿Se han presentado quejas por escrito por parte de los proveedores?
- Nunca.
 - Si, pocas veces
 - Si, muchas veces
9. ¿Piensa que las gestiones propias del proceso de pago de facturas deberían ser más rápidas?
- Sí
 - No
10. ¿Se involucra su jefatura o superiores inmediato en el proceso de facturas?
- Siempre

- En algunas ocasiones
- Solo cuando se le solicita
- Nunca

11. ¿Se siente acompañado/apoyado por sus superiores en el proceso de pago de facturas?

- Siempre
- A veces.
- Nunca

12. ¿Cree posible que se pueda eliminar o suprimir acciones del proceso de pago de facturas, sin que esto afecte a la normativa o al proceso mismo??

- Sí
- No

13. ¿Los controles del proceso de pago de factura son adecuado?

- Sí, todos
- Algunos
- No, ninguno.

14. ¿Considera que el perfil de puesto que actualmente desempeña es el adecuado para el proceso de pago de facturas según lo normado?

- Sí
- No

15. ¿Según su experiencia, cree usted que existe recargo de funciones en la unidad?

- Siempre
- En Ocasiones
- Nunca

16. ¿La carga laboral es la adecuada?

- La mayoría de las veces.
- Algunas veces.

- Nunca

Cuestionario para proveedores

1. ¿Conoce usted como es el proceso para el pago de facturas?
 - Sí
 - No

2. ¿El proceso de pago de factura suele presentar atrasos o contratiempos?
 - Nunca
 - Ocasional
 - Casi siempre

3. ¿Considera que al proceso de facturación debería ser más simple?
 - Sí
 - No

4. ¿Existen documentos con información duplicada en el proceso de pago de facturas?
 - Sí
 - No

5. ¿Ha tenido ocasiones en donde no se cancele una factura en el tiempo acordado?
 - Nunca
 - De forma ocasional
 - Casi siempre

6. ¿Ha sido necesario quejarse de forma escrita u oral por atrasos en sus facturas?
 - No
 - Sí, de forma oral pocas veces
 - Sí, de forma oral en varias ocasiones
 - Sí, de forma escrita, pocas veces
 - Sí, de forma escrita, varias ocasiones

7. ¿Considera que las gestiones propias del proceso de pago de facturas deberían ser más rápidas?
- En desacuerdo
 - De Acuerdo.
8. ¿Se ha visto afectado económicamente por atrasos en el pago de facturas?
- Sí
 - No
9. ¿Se siente acompañado/apoyado por los colaboradores de la unidad, en el proceso de pago de facturas?
- Completamente
 - De formar parcial
 - Nunca
10. ¿Cuántos años lleva siendo proveedor del Hospital Upala?
- Menos de 5 años
 - Entre 5 a 10 años
 - Más de 10 años
11. ¿Considera que el proceso de pago de facturas debe de ser revisado en busca de mejorarlo?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
12. ¿Cree que se solicita documentación excesiva o con información duplicada para el pago de las facturas?
- Sí
 - No

Anexo 3*Ficha técnica entrevista***Universidad San Marcos.****Licenciatura en Administración de Empresas.****Técnicas e instrumentos de recolección de datos****Ficha técnica del instrumento para medir el procedimiento, el proceso, las áreas de mejora, las deficiencias, el proceso administrativo, la facturación y sus etapas.**

Nombre del instrumento: Entrevista para medir las variables de procedimiento, proceso, áreas de mejora, deficiencias, el proceso administrativo, la facturación y sus etapas.

Autores: Hubert Ramírez Valverde y Evelyn Fisher Álvarez.

Año: 2022

Lugar: Hospital de Upala, Alajuela.

Objetivo: Conocer la percepción que tienen las jefaturas y los coordinadores, en relación con los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala.

Muestra: 1 jefatura y 2 coordinadores.

Administración: Se aplicó de forma individual.

Tiempo: De 10 a 15 minutos aproximadamente.

Norma de aplicación: Llamada telefónica.

Número de ítems: 10 ítems.

Confiabilidad: No aplica

Escala de medición: Cualitativa.

Niveles: 1, 2 y 3.

Fuente: elaboración propia. (2022).

Entrevista sobre los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala, en el primer semestre del 2022

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador (a): _____

Entrevistado (a) (nombre, edad, género, puesto, dirección, gerencia o departamento):

Estimado(a),

Nos permitimos presentarnos, somos estudiantes de la Universidad San Marcos de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, estamos realizando un análisis para la simplificación de los procesos administrativos, que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala en el primer semestre del 2022. El objetivo de esta entrevista es conocer la percepción que tienen las jefaturas y los coordinadores, en relación con los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala, del periodo 2021.

Instrucciones:

La entrevista tendrá una duración de 10 a 15 minutos aproximadamente. Agradecemos responder las preguntas a través de su experiencia y percepción en los procesos de pago de facturas a proveedores en los cuales usted ha participado y/o a supervisado. La información obtenida se utilizará para fines del Proyecto Final de Graduación de estudiantes de la Universidad San Marcos de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

De antemano, agradecemos el espacio brindado.

Introducción

Con este instrumento de recolección de datos, se pretende conocer la percepción que tienen las jefaturas y los coordinadores, en relación con los procesos administrativos que conlleva el pago de

facturas a proveedores del Hospital de Upala, se eligió este tipo de participantes ya que tienen a cargo a los colaboradores de la Subárea Área de Almacenamiento y Distribución, y son responsables de los procesos que ahí se desarrollen.

Los datos proporcionados en esta entrevista serán para fines didácticos, y sirven para respaldar el objetivo de estudio de esta investigación.

Características de la entrevista

La entrevista que se desarrollará a continuación es cualitativa, es decir, pretende a través de preguntar y respuestas establecer un diálogo abierto, flexible, e intercambiar información tanto del entrevistado como del entrevistador. Además, los datos suministrados en la misma cumplen con el principio de confidencialidad.

Preguntas

1. ¿Considera usted que es clara la forma en que se realiza el proceso de facturación en el Hospital de Upala?
2. Sabe usted si se encuentra documentado el proceso de facturación. ¿Cuál es el nombre del instrumento de consulta que utilizan actualmente para desarrollar el proceso?
3. ¿Este proceso se ha dado a conocer a los colaboradores y a las áreas que tienen participación directa con el mismo?
4. ¿La recolección de los soportes de la facturación, es compleja o difícil de realizar?
5. ¿Considera usted que los programas informáticos que se utilizan para realizar el trámite del proceso de pago son necesarios, eficientes o se podrían mejorar?
6. ¿Existen mecanismos definidos en el proceso de facturación antes, durante y después de tramitar la factura a los proveedores?
7. ¿Conoce las causas o motivos que generan la acumulación de pagos de factura?
8. ¿Cuáles considera usted son puntos débiles o áreas de mejora que existen en la Subárea de Almacenamiento y Distribución, en relación con el tema de pago de factura a proveedores?

9. ¿Qué opciones considera usted serían viables como propuesta para mejorar esas áreas o mejorar el proceso?
10. ¿Qué se necesita a nivel administrativa para poder aplicar cambios al proceso de pago de facturas?

Anexo 4

Ficha técnica observación

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración de Empresas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Ficha técnica del instrumento para medir el procedimiento, el proceso, las áreas de mejora, las deficiencias, el proceso administrativo, la facturación y sus etapas.

Nombre del instrumento: Observación para medir las variables de procedimiento, proceso, áreas de mejora, deficiencias, el proceso administrativo, la facturación y sus etapas.

Autores: Hubert Ramírez Valverde y Evelyn Fisher Álvarez.

Año: 2022

Lugar: Hospital de Upala, Alajuela.

Objetivo: Analizar por medio de la observación cuáles son las etapas, y procesos administrativos que intervienen para la cancelación de pago de facturas a proveedores, por los servicios o productos brindados, así como puntos débiles o de mejora del proceso.

Muestra: Una jefatura, dos coordinadores, cinco colaboradores y un proveedor.

Administración: De manera grupal.

Tiempo: 10 minutos aproximadamente.

Norma de aplicación: No aplica.

Número de ítems: No aplica.

Confiabilidad: 95%

Escala de medición: Cualitativa.

Niveles: 1, 2 y 3

Fuente: elaboración propia. (2022).

Observación

Ambiente físico: Subárea de Almacenamiento y Distribución, Hospital de Upala.

Ambiente social: Subárea de Almacenamiento y Distribución compuesto por una jefatura, dos coordinadores, cinco colaboradores y un proveedor.

La observación realizada se da por medio de la investigación cualitativa, donde se pretende analizar y estudiar cada detalle del desarrollo del proceso de pago de facturas y sus etapas, así como el ingreso de datos a los sistemas informáticos que se utilizan como los son SIGES, SICOP y la página del Ministerio de Hacienda.

Así como conocer la trazabilidad del proceso administrativo, desde que se entrega la factura por parte del proveedor a la Subárea de Almacenamiento y Distribución, hasta que finaliza con el pago correspondiente de obligaciones económicas que adquiere la C.C.S.S., en su figura del Hospital de Upala, con la obtención de un servicio, insumo o producto.

Anexo 5

Ficha técnica instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina.

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración de Empresas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Ficha técnica del instrumento para medir el procedimiento, el proceso, las áreas de mejora, las deficiencias, el proceso administrativo, la facturación y sus etapas.

Nombre del instrumento: Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina. para medir las variables de procedimiento, proceso, áreas de mejora, deficiencias, el proceso administrativo, la facturación y sus etapas.

Autores: Hubert Ramírez Valverde y Evelyn Fisher Álvarez.

Año: 2022

Lugar: Hospital de Upala, Alajuela.

Objetivo: Verificar mediante los controles que lleva la unidad en tablas de Excel, cuál es el volumen de las facturas que se tramitan y los tiempos de cancelación de estas.

Muestra: 1 registro anual.

Administración: No aplica.

Tiempo: No aplica.

Norma de aplicación: No aplica

Número de ítems: No aplica.

Confiabilidad: 95%

Escala de medición: Cuantitativa

Niveles: 1, 2 y 3

Fuente: elaboración propia. (2022).

Introducción

Con este instrumento de recolección de datos, se pretende conocer entre otras cosas, la cantidad anual de facturas que el servicio de Subárea de Almacenamiento y Distribución, los tiempos que tarda en realizarse trámite y conocer quiénes son los responsables de este.

Los datos proporcionados con este instrumento serán para fines didácticos, y sirven para respaldar el objetivo de estudio de esta investigación.

Características del control de facturas

Este control de facturas que realiza la unidad les permite conocer en qué momento se recibe la factura proforma o la factura, además indica datos generales, como por ejemplo cuál proveedor hace la entrega, el número de factura electrónica, el servicio solicitante, el *estatus* de la factura, el tramitador, la nómina en la cual se agrupó, la partida presupuestaria, el monto y otro espacio para las observaciones en caso de ser necesarias.

Figura 26

Sistema del control de facturas



FECHA	PROVEEDOR	CONSECUTIVO	MONTO	TIPO MONEDA	ORDEN DE COMPRA	CONCURSO	SERVICIO
31/12/2021	ASOCIACION CRUZ ROJA COSTARRICENSE	CRC 5-15 1469	123 250,68	COLON	CONVENIO		TRANSPORTES
30/12/2021	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCIÓN	2661188	42 855,20	COLON	1744	2020LA-000005-2504	NUTRICION
30/12/2021	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCIÓN	2661203	642 901,03	COLON	1744	2020LA-000005-2504	NUTRICION

Fuente: Base de datos de la Subárea de Almacenamiento y Distribución.

Anexo 6

Manual para la adecuada administración de los procesos administrativos que conlleva administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala.

 Hospital de Upala	PA-01-04-2022	Rige a partir del 2022	
		Versión 1	Total de páginas 5

Manual para la adecuada administración de los procesos administrativos que conlleva administrativos el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala

 Revisó:

Aprobó:

"Los arriba firmantes han revisado los controles establecidos en este documento y certifican que son los estrictamente necesarios y cumplen las Leyes No. 8292 y No. 8220"

 <p>Hospital de Upala</p>	<p>Manual para la adecuada administración de los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla de contenido

Capítulo 1	2
Capítulo 2	4
Capítulo 3	5

 <p data-bbox="313 384 540 415">Hospital de Upala</p>	<p data-bbox="678 247 1401 380">Manual para la adecuada administración de los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Capítulo 1

Disposiciones generales

1.1 Propósito

Establecer los pasos a seguir por los funcionarios, colaboradores, jefaturas y áreas involucradas cuando realizan el trámite para pago de facturas por insumos o servicios adquiridos a terceros.

1.2 Alcance

Comprende la Subárea de Almacenamiento y Distribución del Hospital de Upala.

1.3 Definiciones

Proveedor: Empresa o persona que provee o abastece lo necesario para el desarrollo de los servicios de salud que ofrece el Hospital de Upala.

Colaborador: Es aquel que desarrolla las tareas del trámite de pago de facturas dentro de la unidad.

Coordinador: Aquel encargado supervisar y coordinar las labores a desarrollar las actividades dentro de la Subárea de Almacenamiento y Distribución y la Subárea de Contratación Administrativa.

Jefatura: Encargado de velar por el cumplimiento de las metas empresariales del Área de Gestión de Bienes y Servicios.

 <p>Hospital de Upala</p>	<p>Manual para la adecuada administración de los procesos administrativos que conlleva administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Administrador del contrato: Es aquella jefatura de Departamento que requiere solventar una necesidad ya sea de insumos o servicios.

Subárea de Almacenamiento y Distribución (SAAD): Es aquella en la que se desarrolla el proceso de trámite desde el ingreso de la factura, hasta la cancelación del proceso de pago al proveedor.

SIFE: Sistema de facturación electrónica.

SICOP: Sistema integrado de compras públicas.

Vale 21: Documento que registra el ingreso de los productos a las bodegas del SAAD.

Acta técnica definitiva: Documento que indica que el producto o servicio se recibe a cabalidad (es decir cumple con todas las características técnicas solicitadas, tanto de forma cualitativa como cuantitativa) y se toma como visto bueno para el inicio del trámite de la factura.

Acta técnica provisional: Documento que indica una recepción no definitiva o recepción parcial de un producto o servicio.

 <p data-bbox="315 394 539 426">Hospital de Upala</p>	<p data-bbox="678 260 1399 390">Manual para la adecuada administración de los procesos administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Capítulo 2

Responsabilidades

Es responsabilidad de las dependencias y de los funcionarios que forman parte en el trámite de pago de facturas, cumplir con lo establecido en el presente Manual.

- 2.1 **Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS):** Institución pública de que brinda los servicios de salud en Costa Rica y que solicita los bienes o servicios a los proveedores.
- 2.2 **Área de Gestión Bienes y Servicios (AGBS):** Departamento en donde se encuentran la Subárea de Contratación Administración y Subárea de Almacenamiento y Distribución.
- 2.3 **Subárea de Almacenamiento y Distribución del Hospital de Upala (SAAD):** Es aquella en la que se desarrolla el proceso de trámite desde el ingreso de la factura, hasta la cancelación del proceso de pago al proveedor. (Proveeduría y Bodegas).
- 2.4 **Subárea de Contratación Administrativa SACA:** Departamento encargado de realizar los contratos de compras).
- 2.5 **Jefatura:** Encargado de investigar y solicitar correcciones de las deficiencias que se puedan presentar durante el proceso.
- 2.6 **Coordinador:** Aquel encargado supervisar y coordinar las labores a desarrollar en el proceso de trámite de pago a facturas en las Subáreas.
- 2.7 **Colaborador:** Es el que lleva a cabo las tareas del trámite de pago de facturas dentro de la unidad.
- 2.8 **Proveedor:** Hace llegar la factura y el producto a las bodegas del SAAD.
- 2.9 **Administrador del contrato:** Define las características técnicas del producto o servicio requerido. Verifica que lo recibido cumpla con lo indicado en el contrato.

 <p>Hospital de Upala</p>	<p>Manual para la adecuada administración de los procesos administrativos que conlleva administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Capítulo 3

Contenido

- 3.1 El proveedor llega con la mercadería (en caso de producto) o reporte de servicios por terceros, a las bodegas del SAAD. En caso del producto se revisa que las cantidades físicas, sean las mismas que las indicas en la factura, se traslada la documentación al tramitador de facturas, el responsable de esta actividad será un bodeguero.
- 3.2 Se confecciona el Acta Provisional solo en caso de que el proveedor lo solicite (el proveedor puede solo solicitar un sello como recibido en la factura, como sucede en la mayoría de los casos), el responsable de esta actividad será un Técnico en Recursos Materiales (según perfiles de la C.C.S.S).
- 3.3 Se le comunica por correo al Administrador del Contrato (Jefatura del Departamento que requiere el bien o servicio) la llegada del producto o el reporte por servicio, el responsable de esta actividad será un Técnico en Recursos Materiales (según perfiles de la C.C.S.S).
- 3.4 Se ingresa el número de factura al Control de Facturas en Excel y se actualiza el estado.
- 3.5 El administrador del contrato deberá presentar en un plazo máximo de 3 días el Acta de Recepción Definitiva del SICOP, con esta retira el producto de la bodega y a la vez se da el aval para el trámite de la factura. El responsable de esta actividad será el administrador del contrato o en su defecto quien sustituya.
- 3.6 Se confecciona vale 21 cuando se solicita un producto, en caso de ser servicios por terceros este documento no es requerido.
- 3.7 El proveedor registra la factura en SIFE.

 <p>Hospital de Upala</p>	<p>Manual para la adecuada administración de los procesos administrativos que conlleva administrativos que conlleva el pago de facturas a proveedores del Hospital de Upala</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- 3.8 Se envía la factura al Ministerio de Hacienda en la plataforma SIFE (esta actividad puede tardar dos minutos) el encargado de la actividad será un Técnico en Recursos Materiales (según perfil de la C.C.S.S).
- 3.9 Se adjunta en la carpeta digital toda la documentación, se confecciona la nómina (firmada por parte del Coordinador del SAAD) y se envía al Departamento de Presupuesto, el encargado de la actividad será un Técnico en Recursos Materiales (según perfil de la CCSS).
- 3.10 Finaliza el proceso.

4. Sanciones por incumplimiento

El funcionario que incumpla las disposiciones contenidas en el presente Manual estará sometido a las sanciones establecidas en la normativa vigente.

5. Referencias

Manual de Procedimiento para la Subárea de Almacenamiento y Distribución de la C.C.S.S.

6. Elaboración y Área

Hubert Ramírez Valverde y Evelyn Fisher Álvarez.