

**REORGANIZACION DE LA E.S.E. "LUIS LANCHEROS"  
DEL MUNICIPIO DE COPER BOYACA**

**RUBY MAYERLY PIRAQUIVE  
ANGELA ESTRADA GARCIA**

**"UNAD"  
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CHIQUINQUIRA**

**REORGANIZACION DE LA E.S.E. "LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO  
DE COPER"BOYACA**

**RUBY MAYERLY PIRAQUIVE  
ANGELA ESTRADA GARCIA**

***Requisito para optar por el titulo  
de administradora de empresas***

**"UNAD"  
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CHIQUINQUIRA**

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **Introducción**

<b>1. TEMA.</b>	<b>1</b>
<i>Objeto de la Investigación</i>	<b>1</b>
<i>Delimitación</i>	<b>1</b>
<i>Línea de Investigación.</i>	<b>1</b>
<i>Tipo de Estudio</i>	<b>9</b>
<i>Diseño Metodológico y forma de Investigación</i>	<b>9</b>
<i>Enfoque Epistemológico</i>	<b>10</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>11</b>
<i>Diagnostico</i>	<b>11</b>
<i>Pronostico</i>	<b>15</b>
<i>Control al Pronostico</i>	<b>16</b>
<i>Formulación del problema</i>	<b>17</b>
<i>Sistematización</i>	<b>17</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>17</b>
<i>Objetivo General</i>	<b>18</b>
<i>Objetivos Específicos</i>	<b>18</b>
<i>Delimitación del Tema</i>	<b>18</b>
<b>4. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA</b>	<b>21</b>
<i>Práctica</i>	<b>21</b>
<i>Metodológica</i>	<b>22</b>
<i>Teórica</i>	<b>22</b>
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>23</b>
<i>Marco Teórico</i>	<b>23</b>
<i>Marco Conceptual</i>	<b>39</b>
<i>Marco Legal</i>	<b>53</b>
<i>Marco Institucional</i>	<b>57</b>
<i>Marco Geográfico</i>	<b>77</b>
<b>6. FORMULACION DE HIPOTEOSIS</b>	<b>80</b>
<i>Formulación De la hipótesis</i>	<b>80</b>
<i>Operacionalización de variables</i>	<b>81</b>
<i>Indicadores</i>	<b>81</b>

<b>7. DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>84</b>
<i>Población y muestra</i>	<b>84</b>
<i>Técnicas e instrumentos para recolección de información</i>	<b>84</b>
<i>Técnicas e instrumentos para el análisis de la información</i>	<b>90</b>
<i>Análisis de la Información Recolectada</i>	<b>90</b>
<i>Justificación del diseño y del tipo de estudio</i>	<b>91</b>
<b>8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ADMINISTRACION</b>	<b>92</b>
<b>9. PROPUESTAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>94</b>
<b>10. RECOMENDACIONES E IMPLICACIONES</b>	<b>131</b>

**BIBLIOGRAFÍA**  
**ANEXOS**

## **INTRODUCCION**

*Mediante este trabajo de grado, trataremos un tema nuevo establecido por la Ley 100 de 1993, cual es la transformación de los Hospitales Públicos en Empresas Sociales del Estado; dándole mayor importancia al régimen jurídico que manejan estas Empresas, a su origen, a su fundamento, cual es la descentralización por servicios, tema planteado por el derecho público, para adentrarnos en todo lo concerniente a dichas empresas como su jurisdicción, naturaleza, patrimonio, régimen de sus actos, de sus contratos, su presupuesto, entre otros temas de gran interés y lo mas importante el control interno y organización de la ESE Luís lancheros del municipio de Coper .*

*Anteriormente el régimen de salud pública estaba regido por la Ley 10 de 1990 que regulaba el “Sistema Nacional de Salud”, pero con el tiempo se determinó que este sistema presentaba grandes deficiencias en la atención al usuario, en el poco personal médico con que contaban los hospitales, el mínimo grupo de médicos especializados para atender los casos más graves y complejos, el maltrato que recibían los usuarios, el pobre abastecimiento de medicamentos, y las altas tarifas, entre otras causas.*

*Es por esto que, con la expedición del artículo 194 de la Ley 100 de 1993 se pretendió dar un vuelco total al sistema que regía hasta entonces, llamándolo desde ese momento el Sistema General de Seguridad Social en Salud.*

*Por tal razón cambió la denominación de hospitales públicos por la de Empresas Sociales del Estado, es decir, que los primeros se convirtieron en empresas (entidades eficientes) que ofrecen un servicio óptimo y con grandes beneficios*

*para los usuarios, buscando prestar servicios en condiciones humanas, equitativas y seguras, atendiendo a dos grandes principios establecidos para regir a estas empresas, con el fin de cumplir su objetivo.*

*Estos principios son los de:*

***EFICIENCIA***, que es la utilización óptima de los recursos técnicos, humanos, administrativos y financieros, con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población.

***CALIDAD***, que consiste en brindar atención oportuna, respetuosa y humanizada a los usuarios del servicio, utilizando los procedimientos adecuados.

*Para poder llevar a cabo tal transformación, se tuvo que efectuar un proceso por el cual el Gobierno Nacional expidió el Decreto 1876 de 1994. Así mismo, el Concejo del municipio de Coper, expidió también el Acuerdo 006 de 2001 por los cuales se ordenó dicha transformación, reglamentando una serie de puntos sobre los cuales tenían que desarrollarse estas empresas. Estos Acuerdos delinearon la manera en la que debían crearse estas empresas: jurisdicción, naturaleza, nombre, objetivos, principios básicos, patrimonio, ingresos, y órganos de dirección para su gobierno (Gerencia y Junta Directiva). Así mismo, establecieron el régimen de los actos y de los contratos, el control fiscal, el poder disciplinario, y el presupuesto, delineamientos a los que debían supeditarse.*

*A partir de ese momento, estas empresas se volvieron de gran interés para entidades como la Secretaría Departamentales de Salud y como el Ministerio de Salud, que realizaron una serie de proyectos con el fin de que a estas nuevas entidades se les facilitara la expedición de sus Estatutos, la creación del*

*Reglamento Interno de Trabajo y la adopción de un Reglamento de Prestación de Servicios, entre otros.*

*Por esta misma razón el Ministerio de Salud se ocupó de capacitar en temas de salud, como en temas netamente jurídicos, tanto al personal que conformaba la planta de los hospitales públicos, como a sus usuarios, de los cambios que se empezarían a realizar con el fin de evitar confusiones y lograr el objetivo pretendido.*

*Con el fin ofrecer un mejor entendimiento del tema la investigación se encamina explicar los tópicos que atañen a estas empresas: su régimen jurídico, su carácter como entidad pública descentralizada, su patrimonio, su autonomía administrativa, entre otros temas que rodean esta nueva categoría de empresas.*

*Se hará especial énfasis en importantes temas del derecho público como el de la Descentralización por Servicios, con el fin de tener claridad de conceptos en cuanto al régimen, funciones y fines de los Establecimientos Públicos, de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y las Sociedades de Economía Mixta.*

*Igualmente, se presentarán los resultados de consultas llevadas a cabo en la **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER** (Empresas Sociales del Estado) En cada uno de los niveles existentes dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Estas encuestas revelan la situación actual de esta empresa a la luz de la nueva estructura.*

***La E.S.E. LUIS LANCHEROS**, es un organismo que se encarga de brindar confianza, protección y tranquilidad a todas las personas naturales y jurídicas del municipio de Coper y municipios vecinos a través de la prestación de servicios de plan obligatorio de salud.*

*Para poder prestar este servicio con el máximo de eficiencia y eficacia necesita del empleo adecuado de todos los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles con el fin de lograr el desarrollo de la empresa, aplicando su capacidad de cambio por medio de la estrategia, de organización.*

*Por estas razones nos permitimos a adelantar una investigación, La cual permite que la estructura sea ágil y eficiente, capaz de desarrollar los fines y tareas trazadas por la población con democracia y participación, para así ir acabando con la corrupción y deficiencia laboral lo cual este nos exige tareas de cambio y soluciones.*

*Nos permite el sistema de control interno tener informes que ayudan a la efectividad al gerente de la E.S.E. "Luís lancheros" a desarrollar su acción administrativa de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales rindiendo verdaderos frutos alas necesidades y requerimientos de la institución.*

*La E. S. E. de Coper, como entidad descentralizada del Municipio de Coper no cuenta con esta herramienta de desarrollo administrativo, donde facilite a los directivos encausar los procesos de mejoramiento de la entidad y lograr la adopción de nuevas tecnologías administrativas que garantice una gestión racional en el uso de los recursos y una Gerencia Publica que asegure los mecanismos necesarios para el aumento de la eficacia, eficiencia, y la efectividad de la Administración Publica.*



## **1. TEMA:**

*Reorganización administrativa y operativa e implementación de un sistema de control adecuado para la E.S.E. “LUIS LANCHEROS” del municipio de Coper.*

### **1.1 OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN:**

*El objeto de estudio dentro de esta investigación esta encaminado a la reorganización de la **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER**.*

*La naturaleza del objeto de investigación es de tipo Institucional, por cuanto el problema tiene origen en el municipio de **COPER** (Boyacá).*

### **1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA**

*La investigación que se pretende realizar para reorganizar la **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER**, es un diagnostico integral, con una línea de investigación de mercadeo Prospectivo, dado que esta encaminado al estudio de dos áreas específicas como son la prestación y venta de servicios de salud.*

#### **1.2.1 LINEA DE INVESTIGACION**

*El eje central de la investigación se basa fundamentalmente en el desarrollo del mercadeo Prospectivo, dado que busca generar estrategias que activen nuevamente la prestación, venta y comercialización de servicios de salud en el municipio.*

*Es de tipo teórico; con un proceso de Diagnostico Integral: Es decir La situación presentada en forma espontánea en la prestación de servicios en la ESE municipal a nivel general.*

*De acuerdo a las nuevas Líneas de Investigación, se debe tener en cuenta el desarrollo del:*

*1.2.1.1 Mercadeo prospectivo para Prestación y venta de servicios de Salud.*

*Por ende la investigación estará encaminada al desarrollo del **Mercadeo Prospectivo**, porque se justifica y explica cuando se trata de englobar contextualmente todas las actividades e implicaciones relativas a administrar y desarrollar mercadológicamente las funciones de las organizaciones destacando el estudio de las tendencias por medio de las técnicas relativas al proceso de integración de los recursos, orientándolos a sistemas de intercambio exitosos, coherentemente con el desarrollo estratégico institucional y a la vez logra Describir las características de la administración y comercialización de bienes y servicios en los sectores productivos, con el objeto de participar activamente en la transformación integral de la sociedad.*

*Es un vasto campo de análisis que debe ser cubierto convenientemente no solo por ser un elemento esencial de la administración moderna, sino por que de la adopción de decisiones mercado lógicas estratégicas acertadas, depende que se alcancen los objetivos organizacionales.*

*Analizar a la mercadotecnia no solo bajo la perspectiva de ser una función administrativa, sino como un marco integral de desarrollo empresarial, que permite analizar las interrelaciones, tendencias, exigencias y necesidades que*

*impone la globalización de los mercados deriva en la importancia de su inclusión como línea de investigación.*

#### **1.2.1.1.1. OBJETIVOS DE LA LINEA**

- *Describir las características de la administración y comercialización de productos y servicios en la **ESE LUIS LANCHEROS**, con el objeto de participar activamente en la transformación integral de la sociedad.*
- *Explicar las relaciones comerciales que se establecen entre las personas, la organización y la sociedad en general, así como la problemática de su administración, con el objeto de proponer soluciones a la misma*
- *Desarrollar un esquema prospectivo de la administración y comercialización de productos y servicios, con el propósito de intervenir adecuando los escenarios futuros con las necesidades reales de la sociedad.*

#### **1.2.1.1.2 METODOLOGIA PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA LINEA**

*Se tendrá en cuenta la investigación básica, la investigación aplicada y la investigación estratégica con el fin de contribuir de manera inteligente a la identificación de problemas comerciales y de mercadeo en el país, así como la generación de soluciones técnicas y socialmente viables.*

### **1.2.1.1.3 RESULTADOS ESPERADOS**

*Ante todo, la generación de nuevo conocimiento en el área de mercadeo en Colombia, que contribuya a que el sector público y privado se torne más competitivo especialmente ahora que los tratados de libre comercio llegarán al país.*

### **MERCADEO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO**

*Esta clase de mercadeo se realiza para orientar a la institución como tal hacia la satisfacción de las necesidades que se atenderán y con los tipos de productos que se fabricarán, en este caso permite a la Entidad ofrecer bienes y servicios de forma más eficiente, constituyendo para ésta una valiosa oportunidad económica, en términos de crecimiento y rentabilidad.*

*El plan a seguir dentro de este proceso de mercadeo se basa entonces en:*

*1. La selección del mercado o del segmento de este en el que se incursionará: Para ello se debe obtener suficiente información del mercado, la cual será analizada e interpretada, lo cual constituye una herramienta clave en la toma de decisiones.*

*2. El diseño de la oferta: Aquí se debe desarrollar un paquete de valores y beneficios que satisfagan las necesidades y deseos del mercado escogido, usando las herramientas que proporciona la mezcla del mercadeo (Precio, Producto, Promoción y Plaza de Distribución). y el manejo de implantación y coordinación: Consiste en coordinar la puesta en práctica de los planes estratégicos adoptados.*

## **PLANIFICACIÓN DEL MERCADEO PROSPECTIVO**

*El mercadeo, al igual que otras funciones de la empresa debe ser planificado, determinando qué se espera alcanzar, cómo alcanzarlo y cuándo se pretende lograrlo. Para que este proceso sea el más adecuado se deben involucrar cinco etapas así:*

*1. Análisis de la Situación: Donde se debe comprender la situación actual y las tendencias que pueden afectar el futuro de la empresa. En especial los problemas y oportunidades presentadas por compradores, competidores, costos, reglamentaciones y otros. También identificar los puntos débiles y fuertes de la organización y de la mezcla de mercadeo.*

*2. Establecimiento de Objetivos: Una vez incluido el análisis de situación, se deben establecer los objetivos específicos que identifican el nivel de desempeño que la empresa espera logra en algún momento futuro. Estos han de ser realistas, medibles y sobre todo congruentes entre sí.*

*3. Selección y Medición de mercados meta: Se analizan los mercados actuales y se descubren otros que pueden ser de igual forma susceptibles de incursionar, mediante un pronóstico de la demanda del mercado relevante; de igual manera es indispensable diagnosticar los comportamientos mediante un proceso denominado segmentación del mercado, determinando cuáles son los atractivos para la compañía.*

*4. Estrategias y programas: Para lograr los objetivos establecidos por la organización, se deben desarrollar tanto las estrategias (planes de acción a*

*largo plazo) como los programas (acciones específicas a corto plazo para implementar las estrategias).*

*5. Plan de Mercadeo: Este es tal vez el elemento más importante, es la guía maestra que proporciona coordinación y control, teniendo prácticamente un resumen de los anteriores puntos e información concerniente al apoyo presupuestal con los respectivos pronósticos.*

### **MERCADEO PROSPECTIVO Y CALIDAD TOTAL**

*Por último, es interesante e importante destacar como el Mercadeo estratégico Prospectivo debe basarse dentro de la denominada Calidad Total, que es expresada como un proceso que se orienta básicamente hacia la satisfacción de todas las necesidades y expectativas de los clientes, para darles un valor agregado, lo cual se logra mediante la toma de conciencia que la calidad no cuesta más caro, sino que lo que realmente cuesta es la no calidad, porque puede costar la buena imagen de la empresa, costos inútiles, fracaso, retrasos, entre otros tantos aspectos negativos que finalmente llegan al consumidor final y lo hacen cambiar de proveedor.*

### **ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

*El siguiente paso en el proceso del Mercadeo Estratégico Prospectivo es la selección del conjunto de objetivos que guían a la organización en el cumplimiento de su misión.*

*La Estrategia corporativa que constituye el mercadeo estratégico prospectivo, consiste en el diseño e implementación de planes a largo plazo proyectados hacia la selección de los diferentes negocios en los que estará la entidad, identificando los mercados que se atenderán y las líneas de productos que se generarían sobre la base de la valoración del ambiente, recursos y objetivos.*

*Las estrategias son consideradas como medios alternos de emplear recursos corporativos para alcanzar metas corporativas.*

## **TIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

1. **Estrategias para mercados actuales:** *Cuando los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad o la rentabilidad, la estrategia corporativa puede enfocarse en esos mercados. Al respecto existen tres posibilidades: Penetración de mercado, desarrollo del producto e integración vertical.*
  - *Penetración del mercado: Se refiere a una estrategia por la cual una empresa expande sus esfuerzos para incrementar las ventas de los productos existentes en sus mercados actuales. Esto se logra mejorando el mercadeo (comunicaciones, precio, distribución o servicio) o aumentando la tasa de compra.*
  - *Desarrollo del producto: Es decir, desarrollando nuevos productos para mercados existentes a fin de satisfacer las necesidades o deseos cambiantes de los clientes, enfrentar la competencia, los cambios tecnológicos, etc.*

- *Integración vertical: Se logra cuando una empresa se convierte en el propio proveedor (integración de regresión) o un intermediario (integración de avance), para mejorar la efectividad del servicio de una empresa en mercados actuales.*
2. **Estrategias para nuevos mercados:** *Si al analizar el entorno y las tendencias se ve que las ventas o rentabilidad se complican en los mercados existentes, la empresa comienza a buscar nuevos mercados que presenten mejores oportunidades. Para ello se pueden aplicar tres clases de estrategias:*
- *Desarrollo del mercado (es la que se emplearía en este caso específicamente): Es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados. Esto puede hacerse mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución para alcanzar nuevos usuarios.*
  - *Diversificación sinérgica: La sinergia puede resultar de tratamientos en común de recursos y procesos de producción, en habilidades de la fuerza de ventas, en los canales de distribución u otros factores. En este caso los nuevos productos se venden en nuevos mercados cuando los recursos para producir o comercializar líneas son compatibles con lo existente.*
  - *Diversificación de conglomerado: Se produce para aprovechar oportunidades de crecimiento o estabilización de ventas, sin considerar efectos sinérgicos, vale decir es una estrategia simplemente de diversificación en que la empresa agrega productos nuevos que no tienen relación con la tecnología, productos o mercados actuales.*



### **1.2.2. TIPO DE ESTUDIO**

*El estudio que se implementara es de tipo descriptivo por que se presenta una Hipótesis con dos variables, y por que posee como propósito general señalar el tipo de información que utilizaremos, permitiendo la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, aprobando el establecimiento de características (demográficas, y culturales), para organizar comportamientos concretos y descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.*

### **1.2.3 DISEÑO METODOLÓGICO Y FORMA DE INVESTIGACIÓN**

*Según la temática de la Investigación el diseño Metodológico y forma de Investigación son de tipo cuantitativo- Empírico-Analítico, porque se hace necesario determinar los servicios prestados y la cantidad de usuarios insatisfechos, que permiten tener una evidencia clara de la situación anormal que se ha venido presentando.*

*El proceso de investigación se enfoca en:*

*-El análisis de circunstancias reales que viven los habitantes del Municipio de COPER Boyacá, siendo necesario el desarrollo de estrategias como el análisis y la descripción de situaciones, en las cuales se muestran UN DEFICIENTE SERVICIO , buscando el mejoramiento del nivel de vida de los habitantes del sector.*

*De forma general es de vital importancia mencionar dentro de la delimitación que existieron algunas ventajas en la recolección de la información debido a que se llevaba un registro estadístico de la prestación de los servicios de salud de*

los últimos años; La investigación tendrá como tiempo límite para realizarla un año. En el municipio de Coper del Departamento de Boyacá.

#### **1.2.4 ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO**

La Investigación esta orientada en su desarrollo en un enfoque **sistémico**, ya que existen varios subsistemas.

La utilización del Enfoque Sistémico es implementada en esta investigación porque para lograr un perfecto Desarrollo en la prestación y venta de servicios de salud es necesario analizar cada uno de los subsistemas que la conforman. El enfoque sistémico es una disciplina para ver totalidades, está basado en la dinámica de sistemas y es altamente conceptual. Provee de modos de entender los asuntos empresariales mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos o arquetipos e incluyendo modelos sistémicos explícitos de los asuntos complejos.

Otro puntal básico del enfoque sistémico es tratar de comprender el funcionamiento de la sociedad desde una perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones entre los componentes. Su práctica comienza con el concepto de "retroalimentación" (feedback), un concepto que nos muestra cómo las acciones pueden tanto reforzarse como contrarrestarse (o balancear) entre ellas. Ayuda a aprender a reconocer tipos de "estructuras" que se repiten una y otra vez.

Un importante desarrollo del enfoque sistémico esta relacionado con el denominado estructuralismo-funcionalismo, el cual ha devenido en la teoría constructivista. La tesis fundamental del constructivismo gira en torno al hecho de considerar que los sujetos no son actores de una realidad objetiva, sino que son participantes, en cierto modo, en la creación de la realidad en la que

*participan. Esto quiere decir que auto organizan individual y colectivamente su visión de la realidad y en su interior usan del lenguaje y la comunicación para su construcción. Esta "auto representación" debe ser abordada sistémicamente, puesto que los sistemas sirven para una reducción de la complejidad, y precisamente a través de esta simplificación permiten la estabilización de la diferencia interior/exterior de la observaciones generadoras de la realidad.*

*Por otro lado, Es de vital importancia mencionar que La aparición del enfoque de sistemas tiene su origen en la incapacidad manifiesta de la ciencia para tratar problemas complejos. El método científico, basado en reduccionismo, repetitividad y refutación, fracasa ante fenómenos muy complejos por varios motivos:*

- El número de variables interactuantes es mayor del que el científico puede controlar, por lo que no es posible realizar verdaderos experimentos.*
- La posibilidad de que factores desconocidos influyan en las observaciones es mucho mayor.*
- Como consecuencia, los modelos cuantitativos son muy vulnerables.*

## **2. EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN**

#### **2.1.1 DIAGNOSTICO**

##### **2.1.1.1 Antecedentes en la evolución del problema.**

*Para esbozar el problema, se tuvo en cuenta algunos apartes históricos y normativos que son importantes y que sirven como base en el estudio de la*

*problemática que presenta la **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER***

*Esta Tesis de grado trata sobre las Empresas Sociales del Estado. Empresas que fueron creadas a raíz de la Ley 100 de 1993, y que posteriormente el Gobierno Nacional se ocupó de reglamentar mediante el Decreto 1876 del 3 de agosto de 1994.*

*Estas Empresas vinieron a reemplazar a los hospitales públicos, pues en busca de un mejor servicio para los usuarios, se cambió el Sistema Nacional de Salud que regía, consagrado en la Ley 10 de 1990, por el Sistema General De Seguridad Social en Salud.*

*Estas Empresas tienen un régimen específico, pues son instituciones que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa.*

*las instituciones mencionadas anteriormente, toda vez que su régimen fiscal es el mismo régimen de los Establecimientos Públicos, mientras que su régimen presupuestal es el mismo régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.*

*De igual manera, estas Empresas pueden ser denominadas híbridos pues se regulan tanto por el derecho privado como por el público. Las Empresas Sociales del Estado pueden contratar como los particulares, aunque, cuando lo consideren necesario, pueden interpretar, modificar y terminar unilateralmente un contrato y evidenciar el incumplimiento del contratista, declarando la caducidad administrativa.*

## **1 Síntomas**

- *Se detectó una desorganización en todas sus áreas por falta de control, de falta de autoridad (mano fuerte en todas y cada una de las actuaciones).*
- *Los perfiles de los funcionarios presentes no están acordes con los requisitos de los cargos establecidos.*
- *Se desconocen los métodos o herramientas para realizar una adecuada evaluación del desempeño y por ende no se realizan.*
- *No tiene un organigrama adecuado para el funcionamiento de la empresa*
- *No hay coordinación y comunicación en todas las áreas y las faltas de autoridad hace que el trabajo en la empresa sea deficiente y por consiguiente afectando los intereses de los usuarios.*

## **2. Situación Actual**

*Para describir la situación actual de la **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER**. En su parte generalizada, es necesario efectuar un recorrido por todas sus áreas dando una primera visión del control existente en las mismas.*

*Se parte que la empresa es una organización jerarquizada con Línea de autoridad vertical de arriba hacia abajo, de acuerdo al organigrama.*

*Desde el punto de vista de los problemas que se tienen en la empresa escribiremos algunos, así: En cuanto a empresa es una organización jerarquizada con Línea de autoridad vertical de arriba hacia abajo, de acuerdo al organigrama. El grado de competencia se confunde con la autoridad ejercida, dificultando el desarrollo de efectos integrantes como mecanismo para fomentar*

*la productividad institucional. Esto con lleva a un exceso de especialización en los funcionarios que realizan actividades de ejecución, propiciando la constante rutina y dificultad de cualquier proceso de cambio.*

*También existe la carencia de un adecuado sistema de información que contribuya a la comunicación entre las unidades de dirección, asesoría y operativa, pues parte de la información, mediante la incorporación de la tecnología informática ha sido transformado de manera mecánica, mientras algunas formas tradicionales de procesos de trabajo permanecen intactas, y que se encuentran establecidas en el manual de funciones. El flujo de documentación, empezando por su registro es demasiado lento e inseguro ocasionando largas demoras en su manejo, pasando por demasiadas manos para llegar a la parte final, esto se traduce en pérdida continua de tiempo, ya que deberla estar los documentos bajo control de los especialistas para su análisis, evaluación y acción, para dar respuesta oportuna al consumidor final a la mayor brevedad posible.*

*De igual manera, se observa la inexistencia de objetivos compartidos en procesos similares en la parte administrativa, económica y jurídica; por falta de una cultura hacia el control en el manejo y trámite de procesos, lo que dificulta el desarrollo de un modelo de comunicación que propenda por mejorar las relaciones entre los componentes de la organización.*

*Igualmente, se detecta la falta de coordinación en la parte operativa en cuanto a la asignación de tareas, al establecimiento de políticas sobre un verdadero apoyo logístico que deben prestar las entidades de servicios de salud; acción que obedece a los dos jefes de área, pues ellos casi nunca se ponen de acuerdo en llevar un proceso de toma de decisiones planificadas, pues se hace con el favorecimiento politiquero.*

*Así mismo, entre los miembros de la organización se presentan diferentes niveles de formación académica entre el personal directivo, ejecutivo, técnico y operativo, lo cual dificulta la aplicación de conocimientos técnicos a problemas y actividades específicas, problemática agravada por el constante cambio de personal que tiende a impedir un excelente funcionamiento globalizado de la Empresa.*

*En el caso de la gerencia, se concentra la toma de decisiones de todas las actividades, tanto en el campo financiero, técnico, administrativo y operativo. Así mismo con la informática, pues está corresponde al desarrollo normal de las funciones de cada empleado. Todo lo anterior genera concentración y sobrecarga laboral en el gerente, desaprovechando la capacidad de la infraestructura de la empresa, considerando esto como una gran debilidad al causar demoras en los trámites regulares de la entidad.*

*En el área financiera se presentan problemas en la codificación de la contabilidad (y facturación), pues existen cambios en la normatividad, en nuevos proveedores y en actualizaciones de usuarios. Aunado en el primer aspecto que los empleados no están siendo capacitados, cometiendo errores que conllevan a traumatismos en los informes solicitados, en el pago de cuentas, molestias al usuario, etc.*

### **2.1.2 PRONÓSTICO**

*De continuar con ha mayoría de falencias que se presentan actualmente en la **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER**. Por La falta de controles adecuados, está presentará en el mediano plazo problemas con algunos usuarios del servicio y que ante un descontento más generalizado, se pueden presentar denuncias ante los organismos de control por parte de algunos afectados. Donde estos organismos en cumplimiento de sus funciones*

*estarían efectuando las averiguaciones respectivas, trayendo como consecuencia sanciones a los funcionarios y posible intervención por parte de la Superintendencia de Salud.*

### **2.1.3 CONTROL AL PRONÓSTICO**

*Analizando el diagnostico expuesto, la **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER** no tiene definido un adecuado sistema de control en todas sus áreas, al detectarse una desorganización en sus áreas por falta del mismo, aunado por la falta de autoridad, de mano fuerte en cada una de las actuaciones.*

*Por ello consideramos necesario reorganizar y plantear controles que tengan en cuenta el sentido de pertenencia, en algunos procesos básicos de la planeación que permitan desarrollar las tareas cotidianas con éxito, consiguiendo el mejoramiento de la entidad. Empezando por la dirección que se debe dirigir a un excelente fortalecimiento institucional de la empresa asegurando la viabilidad financiera, en pro de generar una nueva cultura empresarial.*

*Retomando la importancia del tema fundamental de nuestra investigación, es necesario precisar que la actividad de control se lleva como una propuesta serla para ser aplicada a la **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER**, el cual se enfoca como estrategia integrada en medio de un ambiente sano cuya dinámica se ha discutido de forma placentera aplicando conceptos valiosos ofreciendo alternativas de solución de acuerdo a las exigencias de la constitución y las Leyes que la regulan para garantizar resultados óptimos que redunden en beneficio de la comunidad concatenado a las acciones cambiantes por el estado.*



*Un aspecto básico tomado para la presente investigación lo aborda la comunicación cuyo propósito es facilitar la realización de las funciones básicas de la administración como son (planeación, organización, dirección y control) esto representa el intercambio de ideas y de información con lo cual se propicia una mejor comprensión y confianza entre los elementos de la organización, cuyo control facilita un mejor desempeño en los puestos de trabajo aplicando la autoestima que conlleva a la coordinación de las tareas cuya función es buscar armonizar los esfuerzos individuales con el fin de facilitar la consecución de los objetivos.*

## **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

*Porque la **E.S.E LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER BOYACA** no presenta un sistema adecuado de desarrollo institucional que permita el mejoramiento en la organización de todas sus áreas?*

## **2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- ¿De que manera las diferentes áreas de la empresa pueden participar en el reorganización del departamento administrativo y de personal?*
- ¿Que alternativa o alternativas se pueden implementar para realizar una adecuada gestión de personal?*
- ¿Que mecanismos de control se pueden llevar a cabo en algunas actividades que redunden en el mejoramiento de los procesos internos de la empresa?*

### **3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

*Determinar y proponer mecanismos de control para algunos procesos claves en el funcionamiento de la **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER** que redunden en el mejoramiento interno y externo de la misma, en pro de una buena prestación del servicio a la comunidad del municipio de Coper.*

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1. Diseñar algunos procedimientos de control para mejorar la calidad del servicio a los usuarios.*
- 2. Mejorar algunos procedimientos para llevar a cabo un buen ejercicio laboral acorde a las funciones de cada empleado.*
- 3. Diseñar herramientas de control que permitan analizar y calificar el desempeño de la organización mediante los sistemas de evaluaciones.*
- 4. Aplicar los nombres específicos y códigos preferenciales a los cargos acorde a la condición de **EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO**.*
- 5. Diseñar herramientas de inducción para trabajadores nuevos que les permita ejercer su labor a satisfacción.*
- 6. Regular mecanismos de control, en las compras e insumos y elementos de alto consumo para que haya transparencia en estas actuaciones.*

### **3.3 DELIMITACION DEL TEMA**

#### **3.3.1 Por objetivos**

##### **3.3.1.1 Objeto de Estudio**

*Se escogió la **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER** , por ser la Única de naturaleza municipal y fundamentalmente porque se puede aportar a través de ella a la comunidad **COPEREÑA** en búsqueda del mejoramiento del servicio, ya que fue constituida como elemento básico primario para mejorar la calidad de vida de esta población.*

##### **3.3.1.2 Domicilio**

*El domicilio principal de la empresa de prestación de servicios de salud **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER** , es el Municipio de COPER, Departamento de Boyacá, República de Colombia; ubicada en la Cra 2 No.4-61 de Coper (Boy).*

##### **3.3.1.3 Tiempo**

*Se tomo para la presente investigación sobre control un tiempo prudencial de un año durante el cual se recolecto, proceso y analizo la información necesaria para el desarrollo del proyecto con los ajustes necesarios del mismo.*

##### **3.3.1.4 Teórica**

*Para este estudio se tomo la empresa como objeto sin confrontación, en la parte investigativa lo tomamos desde el punto de vista del enfoque empírico analítico, porque se toman las diferentes teorías y con una posición epistemológica que se encuentra mas adelante se compara con la realidad encontrada y son la base para el procedimiento total de la investigación.*

### **3.3.2 Limitaciones**

#### **3.3.2.1 Institucionales**

*Una de las principales limitaciones que se tuvo fue el acceso a la información esencial, pues ante los cambios de funcionarios en la entidad, en el caso de empleados nuevos no conocen la información y en otros casos por el sistema político que opera en el municipio no es posible su colaboración.*

#### **3.3.2.2 Práctica**

*Con respecto a la distancia del objeto de investigación no se tuvieron problemas para acceder a la entidad. Sin embargo, inicialmente se planeo un tiempo y disponibilidad por parte de cada integrante de este proyecto para la ejecución del mismo, pero en el transcurso del estudio se presentan inconvenientes de tipo personal que hace indispensable la ampliación de los recursos tanto de tiempo como de costos.*

#### **3.3.2.3 Metodológicas**

*Encontramos que durante la aplicación de los instrumentos de recolección de la información para el proyecto, se tuvieron algunas dificultades en el suministro de información, ya que algunas personas no responden al cuestionario de conformidad a las expectativas previstas para la investigación y por ende para un mejor desarrollo al trabajo en mención.*

#### **3.3.2.4 Teórica**

*En el transcurso de la recolección de información se presentaron algunos inconvenientes en el suministro de los datos, presentándose dificultades para determinar en que áreas realizar la investigación por la limitación de la información dada por la empresa.*

## **4 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

### **4.1 Práctica**

*Se fundamentaron algunos mecanismos de control del presente trabajo con base en la misión y visión de la empresa donde se busca a mediano plazo el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región, mediante la buena prestación del servicio y la debida atención al usuario actual o potencial, a la vez nos interesa la relación con los proveedores mediante el control y estudio de economía y materiales de optima calidad; pues es una empresa adscrita al municipio de carácter descentralizado donde maneja sus propios recursos.*

*Los controles deben ser observados en toda sus áreas de trabajo donde compruebe eficiencia, eficacia, imparcialidad, celeridad, rectitud y honestidad en cada una de sus acciones, con el propósito de ir cerrando las brechas de corrupción en esta clase de entidades, puesto que influye el factor politiquero que es el que ha acabado con la mayoría de empresas oficiales del país, por el indebido manejo de los recursos, trayendo como consecuencia el cierre o la privatización de estos servicios y por ende el encarecimiento de los mismos.*

*Como alternativa de solución se toman como base la aplicación de las teorías administrativas organizacionales, encontrando explicaciones a situaciones de carácter interno y externo que afecten a la entidad. Lo anterior se enmarca en las secuencias de la investigación contemplados en la facultad de ciencias administrativas de la UNAD, la cual se realiza teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera como formación tecnológica y en esta fase profesional la cual permite como investigadores contrastar diferentes conceptos de la administración.*

*El principio esencial del control empresarial, es hacer coincidir los objetivos de quienes prestan servicios públicos con sus fines sociales y su mejoramiento estructural de forma que se establezcan criterios claros que permitan evaluar sus resultados.*

#### **4.2 Metodológicas**

*Como objetivo de la investigación se utilizó la metodología hacia el estudio descriptivo, porque con este proceso se pudo explorar el objeto en la dimensión interna, para encontrar variables que son la base para la propuesta final.*

#### **4.3 Teórica**

*Se utilizaron diferentes partes de las teorías y enfoques administrativos teniendo en cuenta los principios del enfoque neoclásico de administración al encontrar como limitación desde el referente epistemológico la poca información que se puede obtener para utilizar un solo enfoque, por ello se toman dichos principios en concordancia con los enfoques sistémico funcionalista y el estructuralista dejando abierta la posibilidad de incluir otros enfoques.*

## **5. MARCOS DE REFERENCIA**

### **- MARCOS BÁSICOS**

#### **5.1 MARCO TEÓRICO**

*Como ya se anoto anteriormente se toma como base los principios de el enfoque Neoclásico de la administración por ello iniciamos considerando a los antiguos clásicos de la Administración como **FREDERICK W TAYLOR** quien es considerado como el fundador de la Escuela de la Administración científica y a **HENRI FAYOL**, conocido como el fundador de la escuela fisiologíta anatomista quienes realizaron investigaciones relacionadas con la organización del trabajo industrial y la organizaciones de las empresas, aplicando una metodología científica Por ello, se les considera como a los primeros tratadistas que elaboraron postulados y principios reconocidos hoy como el origen de la ciencia administrativa. TAYLOR, fue caracterizando las fallas en la organización del trabajo y en el funcionamiento de las empresas, lo cual to llevo a realizar investigaciones con el objeto de mejorar la eficiencia industrial. De este trabajo, Taylor escribió varias obras entre las cuales se destaca a titulada “PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION CIENTIFICA”, la cual es un compendio de postulados y principios, producto de los resultados de sus investigaciones y observaciones; que a continuación relacionamos:*

#### **1. Postulados y principios de TAYLOR**

##### **Postulados de TAYLOR**

- *El principal propósito de la administración debe ser el de lograr la máxima prosperidad para los patronos y también la máxima prosperidad para los trabajadores.*

- *La industria debe organizarse científicamente.*
- *El conocimiento de los métodos de trabajo sirve de base para la formulación de un buen plan de acción, de dirección y de nacionalización del trabajo.*
- *Los salarios deben ser aumentados con base en el mejor funcionamiento de la empresa.*
- *Los capataces deben supervisar el menor número posible de subordinados para que su orientación sea mas efectiva.*
- *Las relaciones con los trabajadores deben hacerse de manera científica y no de una manera subjetiva y caprichosa.*
- *Los sistemas de salarios deben basarse en factores como la cantidad y la calidad de la obra que realizase.*

## **2 .Principios de TAYLOR**

- *Sistematización del trabajo*
- *Selección científica del personal*
- *Capacitación del personal*
- *Colaboración y armonía entre el personal*
- *División de responsabilidad*
- *Especialización del trabajo y supervisión especializada*

*Entre los seguidores de TAYLOR, se mencionan los siguientes:*

- *HENRY LAURENCE GANTT, quien escribió dos obras tituladas “ Trabajo,*



*incentivos y utilidades” y “Organización para el trabajo”.*

- *FRANCK BUNCKER GILBRETH, quien perfecciono las técnicas de estudio de “movimientos” iniciadas por TAYLOR.*
- *HARRINGTON EMERSON quien propuso una teoría basada en doce principios administrativos aplicables **al trabajo industrial**.*

*Además no podemos olvidar los aporte realizados por Henry Fayol quien apporto a la teoría administrativa los siguientes principios que son aplicables a **la** empresa.*

**3. Los principios de FAYOL,** *son división de trabajo autoridad disciplina, unidad de mando unidad de dirección, subordinación de interés particular a interés general remuneración de personal centralización y descentralización jerarquía, orden, equidad estabilidad de personal iniciativa espíritu de equipo*

*Así mismo Fayol considero que un administrador debe poseer unas características fundamentales que son salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual cualidades morales conocimientos administrativos conocimientos de las funciones técnicas propias de la empresa*

#### **4. Nuevos enfoques o escuelas del pensamiento administrativo**

##### **- Escuela Humanística**

*Esta escuela considera el elemento humano como lo mas importante en la administración establece formas de administración de personal y procura la aplicación de mejores técnicas para conocer las motivaciones humanas y los factores que conllevan a la satisfacción del personal en el trabajo. Sus principales exponentes son: MARY PARKER FOLLET, GEORGE ELTON MAYO, CHESTER BARNARD, entre otros.*

- **Escuela Estructuralista**

*Esta escuela enfoca sus teorías hacia la organización administrativa, destaca que a sociedad, en general, se agrupa en organizaciones caracterizadas por algunos elementos comunes como: las personas que la integran, los objetivos propuestos, la forma como se ordenan las funciones en cada dependencia, los roles de las personas, los métodos y procedimientos establecidos en cada entidad y los sistemas administrativos característicos de cada organización. Son representantes de la Escuela Estructuralista: JAMES BURHSM, MAX WEBWE, HAROLD KOONTZ y GEORGE TERRY.*

*Igualmente en los procesos administrativos, es muy difícil realizar una investigación desde un solo enfoque epistemológico, por tanto la presente investigación se basa en los enfoques de:*

- *funcionalista: por que este enfoque toma la investigación y el objeto como la aplicación de los principios del proceso administrativo, como son planeación, organización y control.*
- *Sistemático: por que se toma la E.S.E. como un todo del cual se derivan diferentes procesos, los cuales se subdividen en otros, lo que lleva decir que es todo como empresa y cada unas de las áreas que la constituyen.*

*Ahora bien desde el enfoque administrativo se utilizan diferentes teorías administrativas, por ello se toma la parte del enfoque neoclásico de la administración y aplicarlo al proceso.*

*A continuación se hace una breve descripción de cada una de las teorías aplicadas en el presente estudio.*

*Según los clásicos de la administración FREDERICK W. TAYLOR, considerado como un fundador de la escuela de la administración científica, y ha HENRRY FAYOL, conocido como el fundador de la escuela fisiologista, anatomista: realizaron investigaciones realizadas con la organización de trabajo industrial y la organización de las empresas, aplicando una metodología científica. Por ello se les considera como primeros tratadistas que elaboraron postulados y principios reconocidos hoy como el origen de la ciencia administrativa. TAYLOR, fue caracterizado por fallas en la organización del trabajo y en el funcionamiento de las empresas, lo cual llevo a este autor ha realizar investigaciones con el objeto de mejorar la eficiencia industrial. TAYLOR, dirige su teoría nivel operativo de la empresa o taller escribió su obra principio de administración científica. Es un compendio de postulados y principios resultando de sus investigaciones y observaciones.*

*Supuesto o hipótesis sobre las cuales TAYLOR desarrolla su teoría es que existen sistemas deficientes en la administración. Esto es el desconocimiento por parte de los administradores de técnicas y procedimientos racionales para programar el trabajo estandarizado del obrero y es necesario el estudio científico de las condiciones de trabajo con el fin de escoger entre diversos métodos y herramientas, usados empíricamente, los mejores y mas rápidos.*

*El tema referente ha FAYOL es sobre los problemas administrativos y los métodos de dirección. Insistía que su éxito dependía más que de sus capacidades personales en los métodos que empleaba. Aseguraba que con: "previsión científica y métodos adecuados de la administración los resultados satisfactorios son inevitables.*

*En su modelo administrativo se basa en la máxima eficiencia de la empresa que se logra a través de una clara definición de funciones de líneas de*

*autoridad y jerarquías con sistemas de comunicación conformadas por ordenes que imparten los superiores e informes periódicos que dan los subordinados*

*El buen funcionamiento de la empresa depende de principios leyes y reglas que condicionan su comportamiento.*

*Las actividades funciones necesarias que debe desarrollar una empresa son las siguientes; Actividad técnica, comercial financiera, de seguridad, contable y administrativa y de acuerdo con Fayol la administración es: es prever, organizar mandar, coordinar y controlar. Se puede que es un conjunto de técnicas que se aplican en cada una de las tareas de la empresa y que conducen a una mayor eficiencia en la organización.*

*Las funciones no actúan independientemente sino que hallan una estrecha dependencia*

*TAYLOR, FAYOL,y LINDALL F. URWICK tratan de las funciones de la administración que son expuestas por FAYOL aceptó planeación.*

### **PRINCIPIOS DE FAYOL**

*Es **desarrollar una ciencia**; Cambiando la improvisación y el criterio individual del trabajador, imperante anteriormente, por métodos fundamentados en procedimientos científicos preconcebidos*

*Una vez diseñado y determinado el mejor método para realizar un trabajo, se busca al obrero que reunirá las condiciones necesarias para realizarlo, de manera que el empleado tendría que adaptarse al cargo y no al contrario.*

*Seleccionado el trabajador se le debería instruir para que lograra una mayor destreza en el desempeño de sus funciones.*

*El segundo principio hace relación a la capacitación del trabajador (**seleccionar y preparar el trabajador**) la cual se hace necesario controlar al trabajador para cerciorarse que utilizara los métodos elaborados científicamente y no volviera a utilizar los métodos antiguos. La gerencia debería colaborar con los trabajadores para que dicha ejecución fuese lo mejor posible.*

*De aquí se deriva tercer principio (**Principio de Control y acoplamiento**) por que considera que los empleados de las oficinas y los obreros de taller deben repartir las responsabilidades de toda la empresa equitativamente. En este sentido la administración (empleados), asumen todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros. En el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a estos.*

*En cual se enuncia el cuarto principio que es la (distribución equitativa del trabajo entre la administración y los obreros) donde se tiene mecanismos administrativos como **la división de trabajo y especialización del trabajador**. En la búsqueda de una mayor productividad, Taylor hace un estudio pormenorizado de cada cargo o función. Llega a la conclusión de que cada persona dentro de la empresa deberá limitarse a la ejecución de una sola tarea y de que esta tarea sea lo mas simple posible.*

*Otro mecanismo es organización funcional consiste que el trabajo de una industria debe estar dividido en áreas cada una con tareas específicas y con un jefe capaz de manejar sus asuntos. Estos Son: programación y ordenes de*

*trabajo, instrumentos de producción, tiempo y costos, estandarización de instrumentos y asignación de materiales, mantenimiento de maquinaria, control de calidad, desarrollo del trabajo y relaciones del personal.*

*La estandarización del trabajo, remuneración ha destajo luego podemos anotar que el sistema administrativo expuestos por Taylor tiene como factor principal el desarrollo de tareas concretas y sus resultados. La consecuencias de los objetivos dados en términos de producción ha sido complementado con nuevos conceptos y técnicas como es el caso de administración por objetivos.*

## **NUEVOS ENFOQUES O ESCUELAS DE PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

**ESCUELA HUMANISTA:** *Contribuye en la investigación de este trabajo al manejo de la parte humana como se propone en las funciones y perfiles para una mejor nacionalización y utilización del personal*

*Considera el elemento humano como lo mas importante en la administración, establece formas de administración de personal y procura la aplicación de mejores técnicas para conocer las motivaciones humanas y los factores que con llevan a la satisfacción del personal en el trabajo su principal exponente es*

*MARY PARKER FOLLET.*

**ESCUELA POR ADMINISTRACION DE OBJETIVOS:** *Contribuye a la formación de la administración siguiendo un plan de accion de acuerdo a las funciones asignadas para cada cargo.*

*PETER F. DRUCKER, fue uno de los primeros impulsores de administración por objetivos como un sistema estratégico de la administración que formula los objetivos de la empresa mediante la participación de todos los niveles de de la organización. El aporte de este enfoque consiste en enfatizar la necesidad de formular objetivos y resultados esperados mediante el compromiso verbal y por escrito de todo el personal de la organización.*

*George Odiorne en el proceso administrativa en el que el supervisor y subordinado trabaja con una definición clara de las metas comunes y prioridades de la organización establecidas por la alta administración, identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos en función de los resultados que esperan de el, y utilizan esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros.*

*El sistema de administración por objetivos orienta al administrador hacia la búsqueda del mejoramiento efectivo tanto de la organización como el del recurso humano.*

## **TEORIA SISTEMAS**

*La teoría de los sistemas o sistemática presenta un método de análisis general, basado en características de funcionamiento de los seres vivos y que se incorpora ala ciencia sociales. Así los sistemas son jerárquicos o piramidales, están constituidos por sistemas o subsistemas relacionados entre si por un proceso o estándar de interacción. Por su complejidad existen*

*jerarquías en los niveles en los sistemas: estáticos, dinámicos, simples, abiertos, genético, societario, animal social entre otros.*

*La noción de sistema abierto con lleva a la idea de subsistemas: laboral. Propietario, gerencial, clientes, producción etc., que a la vez es un subsistema gerencial que esta incierto dentro del sistema económico, que forma parte del sistema político, y así sucesivamente.*

*La noción del sistema incorpora también dos características fundamentales de toda organización: la tendencia a la degeneración y muerte y a la tendencia de permanecer como un todo orgánico que genera reacciones que tienden a corregir las desviaciones.*

*Para la ejecución del presente proyecto de investigación, después de haber realizado una revisión de la lectura, se aplicara los principios pertinentes de la teoría sistémica, en tanto comprende un conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema es función de algún otro elemento, no habiendo ningún otro elemento aislado.*

*Por lo tanto se debe exponer una visión del mundo y una reorientación del pensamiento, para ello se requiere del establecimiento de los principios metas científicos que permitan consolidar una filosofía.*

*Sé tendrá en su sustento filosófico tres partes que le darán unidad orgánica: la primera de ellas es la ontología de los sistemas, orientadas hacia la identificación de la naturaleza del sistema, es decir, que son y como están plasmados los sistemas en el mundo observable.*



*La necesidad de una ontología surge de la dificultad para dar una respuesta a lo que haya que definir y describir como sistema, sino de acuerdo con su unidad orgánica y relación isomórfica se les designa como tal. Esa designación es por tanto, un esquema conceptual que refleja la realidad como sistema.*

*La ontología de los sistemas podrá hacer claramente la distinción entre los sistemas reales dados a la observación y los sistemas conceptuales.*

*La otra parte corresponde a la Epistemología de los sistemas, la cual apoya a la Ontología partiendo de la idea de la percepción que no es una reflexión sobre las cosas reales, ni el proceso de conocimiento.*

*El segundo es el denominado de los sistemas interconectados, se refiere a efectos de escala y a la asociación vertical y jerárquica de los sistemas.*

*El describir las relaciones de interconexión entre varios sistemas es de suma importancia para analizar los sistemas individuales y los conjuntos de sistemas.*

*El tercero de los conceptos fundamentales hacen relación a los isomorfismos que se sustenta en la idea de que los distintos fenómenos tienen similitudes considerables por lo que pueden encontrar leyes que tengan una estructura análoga en los diferentes campos, circunstancias que permite a los investigadores emplear modelos sencillos o de más fácil conocimiento para fenómenos complicados de trata más difícil.*

*Por lo anterior el enfoque epistemológico para el diagnostico integral a la E.S.E. Centro de Salud "Luis Lancheros" de Coper-Boyacá sobre el Sistema*

*de Control Interno, esta dado por el seguimiento de los aspectos mencionados anteriormente.*

*Su aplicación esta en que todo proceso va encaminado a cumplir un objetivo institucional, por lo tanto se considera como un elemento que compone un todo en la riqueza y memoria cultural de la E. S. E. Centro de Salud "Luis Lancheros".*

**- Escuela Behaviorista o del Comportamiento Humano:**

*Esta escuela afirma que el comportamiento de los individuos en la empresa es el resultado de las características del grupo y del modo de integración del mismo. Este comportamiento es influido por el nivel cultural de las personas y por la clase de dirección que reciben*

**- Escuela de Sistemas**

*Postula que tanto la administración como las empresas y los procesos administrativos son sistemas, se analizan en el acontecer administrativo con la misma metodología que se aplica en los sistemas.*

*Esta escuela se apoya en la ciencia de la cibernética y aplica a teoría de sistemas al proceso administrativo, a la investigación de la ciencia administrativa. Sus principales exponentes son: BOULDING KENNETH, NORBET WINER Y LUDWING VON BERTALAUFFY.*

### **- Escuela de la Administración por objetivos**

*Esta escuela postula que el proceso administrativo debe partir de la fijación de los objetivos institucionales a raíz de los cuales todos los ejecutivos de la organización deben fijar las metas propias que guíen las acciones de cada uno como contribución al logro del objetivo general.*

*Esta escuela propone metodologías prácticas para la elaboración y adopción del plan de objetivos y aconseja la planeación estratégica como un medio para alcanzar los resultados empresariales. Los principales exponentes son. PETER DRUCKER, GEORGE ODIORNE Y HARRY LEVINSON.*

*PETER F. DRUCKER, ha ejercido mucha influencia en el desarrollo de la moderna gerencia, señala que la administración por objetivos es un método mediante el cual el gerente, los subgerentes y todos los jefes de una organización determinan que objetivos se desean alcanzar, cada uno en su campo y en un determinado tiempo, es decir, deben fijarse metas que sirvan como guía para sus acciones.*

*Las teorías de PETER DRUCKER han dado origen a investigaciones y estudios de otros autores que forman lo que se llama la Escuela de Administración P01 objetivos. Esta escuela también se conoce con otros nombres: administración por resultados, administración por proyectos, administración por participación y administración por motivación.*

### **ALGUNOS CONCEPTOS BASICOS PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE CONTROL**

*JUSTIFICACION. La alternativa de solución que se pretende aplicar parte de las teorías administrativas y organizacionales encontrando explicaciones de*

*carácter interno y externo que afectan a la entidad como característica de métodos de control en el desarrollo organizacional, cuyo ofrecimiento sea una perspectiva acerca del significado, método, propósitos y base conceptual del esfuerzo de cambio con miras a impulsar acciones de perfeccionamiento para la conquista de resultados deseados la cual se realiza teniendo en cuenta el cúmulo de conocimientos recopilados durante el transcurso de la carrera, sumado con la experiencia en los diferentes frentes de trabajo.*

*CONSTITUCION.- Este modelo de control radica en un análisis enfocado a cerrar las brechas de la corrupción y politiquería creando fundamentos legales que obliguen a la modernización de un sistema controlador en las Entidades del Estado.*

*OBJETIVO DEL MODELO.- Es encadenar en forma ordenada y sistemática las acciones de control que responde a una estructura organizada dentro de la planeación que obedezca a una forma participativa en cabeza de director, mediante formas de autocontrol cuya motivación sea destacada por los jefes de sección.*

*ESTRUCTURA DEL MODELO.- Lo constituye los componentes que forman cada área tanto administrativo como operativa, adopta una función asesora de alta dirección como consecuencia a las relaciones de conjunto a que se ven sometidas, lo que determina unas relaciones que han de aparecer entre ellos por los objetivos y propiedades del mismo control.*

*Este modelo de control fija alguna flexibilidad cuya estabilidad dependen de la situación de sus componentes decisorios de acuerdo a la estructura administrativa de la organización, es decir, que existan interrelaciones a un mismo objetivo común según las manifestaciones que se presenten en la parte*

*operativa a! numero de ordenes de trabajo encontradas cuya relación se encuentra en las quejas recibidas por los usuarios.*

*Las relaciones son las que a través de unas normas definen el comportamiento de los componentes del modelo de control dirigido a las partes neurálgicas que puedan producir desconfianza en el manejo de los recursos y en control del personal, para así evitar desviaciones que signifiquen corrupción no obstante, es de suma urgencia crear campañas publicitarias dirigidas a la comunidad para que presten colaboración y así hacer eficiente esta clase de servicio.*

### **EL MODELO SISTEMATICO INTEGRAL**

*LA ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER , como empresa es un sistema integral social que conforma un andamiaje determinado por su integración dinámica con el sistema que lo rodea en el medio ambiente. Es un sistema de partes interrelacionadas operando conjuntamente con otras con el propósito de cumplir con los objetivos generales y particulares. LA ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER forma a su vez un entorno condicionantes de los subsistemas y elementos que se integran en el.*

*APLICABILIDAD DE MODELO.- LA ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER. debe adoptar modelo de control que por razón de su estructura le permita operar con éxito en un medio dinámico instrumental con los cuales las entidades publicas centrales o descentralizadas usan técnicas como la investigación operativa la toma de decisiones*

*La interacción entre estos componentes se manifiesta de tal manera que el medio ambiente ejerce acciones sobre la empresa logrando un efecto influyente que hace reaccionar a la organización para adaptarse a los cambios de entorno.*

*No obstante el sistema debe ser regulado bajo unos parámetros de implementación adecuada para el conocimiento del entorno el cual sea Util desencadenando decisiones adaptativas que permita modificaciones y supervivencia.*

*La transformación de los recursos conduce al producto final el nuevo caso, un servicio que caracteriza la actividad de la empresa. Este componente procesador interaccional al personal con las operaciones que deben ser realizadas y que son definidos por los procedimientos diseñados para las funciones y tareas de la actividad. El conjunto de recursos y operaciones necesita ser dirigido y adaptado Llevando a cabo las funciones de la planificación, organización y control.*

*Las nuevas teorías del crecimiento económico, surgidas a partir del trabajo pionero de ROMER (1986), han superado algunas limitaciones del modelo básico de Solow-Swan (1956); este desarrollo ha incluido la formación de capital humano como uno de los determinantes del crecimiento económico. De forma paralela, la economía de la salud, la cual se viene constituyendo como área de estudio hace más de cuatro décadas, plantea la necesidad de estudiar los aportes de la salud, en tanto componente del bienestar, al crecimiento económico. Economistas como MELTZER (1995) y BARRO (1996) hicieron explícita esta inquietud de la economía de la salud y formalizaron la relación existente entre la salud y el crecimiento económico. Sin embargo, el debate sobre el capital salud y el crecimiento económico ha sido discutido de una manera fragmentada y falta mucho por investigar. Los esfuerzos deben encaminarse hacia la estimación de modelos que relacionen el capital salud con el crecimiento económico y hacia la elaboración de trabajos empíricos que permitan corroborar los resultados de esos modelos y las intuiciones teóricas que se han desarrollado en este tema de estudio.*

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

**ACTIVIDAD** *Acciones necesarias y lógicas que en un orden secuencial permite cumplir con una meta como resultado parcial y concreto que debe ser ejecutado y cumplido durante la realización de un proyecto.*

**AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA:** *Facultad de los organismos para ejercer por los mismos y orientar la prestación de servicios.*

**DESCENTRALIZACIÓN:** *Es la transferencia de funciones y medios para su ejercicio a una persona jurídica pública que no está en el nivel central.*

**EFICACIA:** *Velar porque todas las actividades y recursos de la entidad estén dirigidos al logro de sus objetivos y metas, exigiendo la elaboración y oportuna ejecución de los planes y programas, así como verificando su idoneidad y debido al cumplimiento e identificando oportunamente los ajustes necesarios.*

**EFICIENCIA:** *Garantizar que todas las actividades de la entidad realicen eficientemente, es decir que reproduzcan mayores logros y resultados y que a sus recursos se les de el máximo y adecuado aprovechamiento, de tal forma que se obtenga los objetivos esperados y los efectos satisfactorios. Se requiere establecer indicadores de eficiencia a través de los cuales se puede dar los procesos y desarrollos administrativos en esta materia a lo largo del tiempo*

**EFICIENCIA ADMINISTRATIVA:** *Trabajo bien hecho, con el mínimo de costo, el mínimo de esfuerzo y el máximo rendimiento.*

**EQUILIBRIO:** *Debe existir una armónica y razonable relación Costo- beneficio social. El equilibrio debe llevar a demás llevar a la administración a una*

*constante valorización de costo en el manejo de los recursos financieros, técnicos humanos, institucionales, sociales y ambientales.*

**ESTABLECIMIENTO PUBLICO:** *Modalidad de entidad descentralizada creada o autorizada por la Ley para el cumplimiento de funciones administrativas, conforme a las reglas del derecho publico. Esta dotada de personería jurídica. Autonomía administrativa y patrimonio independiente.*

**EVALUACION:** *es la medición sistemática del desempeño del trabajo de un empleado y el potencial de desarrollo.*

**FLEXIBILIDAD:** *Se debe garantizar una adecuada flexibilidad, a fin de adaptar la administración a las circunstancias y necesidades peculiares de cada entidad, así como las innovaciones y requerimientos de la época. El control interno debe ser flexible en el sentido de pondérese adaptar a planes alternativos dispuestos para varias situaciones probables.*

**GESTIÓN CIENTÍFICA:** *Termino popularizado por Frederic W. Taylor, referido tanto a mayor eficiencia, como a reducción de costos o a la máxima utilización de los recursos humanos y materiales.*

**IDONEIDAD:** *La selección adecuada de un recurso humano competente y capacitado, caracterizando con el perfil específico de la profesión o oficio a desempeñar, se constituye principio de idoneidad para el diseño y establecimiento del sistema de control interno.*

*Este requerimiento amerita adelantar y estimular procesos de análisis ocupacional, de selección, de capacitación y de recurso humano de las diferentes instancias de la administración. De todas formas, al diseñar los*



*instrumentos de control interno deberá tomarse en cuenta la capacidad técnica y la preparación de las personas que van a utilizarlos.*

**IGUALDAD:** *Principio en el sentido mas moderado, prudente y racional debe servir de guia a la administración publica para que sus acciones y decisiones respecto de los administrados se genera en igualdad de condiciones*

**INDICADORES:** *Mediciones utilizadas para determinar la situación de un mercado o de una situación*

**LEY:** *Regla y norma constante e invariable de las cosas, nacida de la causa primera o de las cualidades y condiciones de las mismas.*

**MORALIDAD:** *Se dirige ha rodear los actos de la administración claros y definidos principios éticos que reflejen una gestión publica, pulcra y transparente. Poniendo freno a todo intento de corrupción, deshonestidad, de despilfarro, de malversación y de irresponsabilidad en el ejercicio publico. De igual forma debe ser garantía permanente frente al confrontación vicios de funcionarios públicos negligentes en el desempeño de sus funciones.*

**PRINCIPIO LEGALIDAD:** *Para garantizar que la función administrativa se desarrolle en el marco legal que le ha sido asignado y en atención y acatamiento a las normas disciplinarias y a las ordenes y directrices emanadas del Contador General de la Republica, y el Procurador y contador general de la nación dentro de la orbita de sus competencia.*

**PRINCIPIO ECONOMIA:** *Es el que orienta la entidad publica hacia una política de sana austeridad y mesura en el gasto hacia una medición racional de costos en el gasto publico y hacia un equilibrio conveniente y necesario en la inversión*

*garantizando así la debida proporcionalidad y conformidad de resultados el los costos de termino y beneficio.*

***PRINCIPIO DE IMPARCIALIDAD:*** *para garantizar los mecanismos que orienten y posibiliten un tratamiento, desarrollo o comportamiento justo o imparcial de la administración, respecto a los administrados, sujetos o beneficiarios de la correspondiente entidad. Evita odiosas discriminaciones y previene con la desigualdad de oportunidades en relación con los beneficios responsabilidades o obligaciones que se generan.*

***PRINCIPIO DE PUBLICIDAD:*** *todas las actuaciones y procedimientos de la administración, así como los propósitos y resultados deben ser de conocimiento publico de los ciudadanos, para lo cual la administración proveerá a todas sus dependencias de los instrumentos y mecanismos adecuados de publicidad .*

*Este principio debe garantizar un conocimiento pleno, oportuno preciso y veraz de todos los actos administrativos que posibilita a propios o extraños una forma clara nítida y confiable de la gestión.*

*En razón del principio de publicidad, la autoridad deberá utilizar los mecanismos posibles de comunicación y de información que permita la necesaria transparencia de sus actos y el conveniente y permanente enlace o vínculo de los ciudadanos.*

***PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD:*** *En virtud de este principio los administradores públicos deberán responder con suficiente diligencia y ciudadano no solamente por el desarrollo de las funciones a ellos encomendadas sino por emisiones y actuaciones.*

*Este compromiso garantiza el compromiso responsable de las entidades y funcionarios del estado en procura de preservar los objetivos y fines.*

**PRINCIPIO DE VALORIZACION DE COSTOS AMBIENTALES:** *El ejercicio de la función pública deberá desarrollarse de tal forma que las actuaciones y decisiones administrativas consulten los costos, efectos y consecuencias ambientales. Es objetivo primordial de este principio mantener y preservar prioritaria y fundamentalmente la integridad del ecosistema y conservación del ambiente sano, factor esencial en el cuidado de la vida humana.*

**PRINCIPIO DE COORDINACION:** *Cuida por que la entidad pública coordine y concilie todas las actuaciones con aquellas asignaciones por la constitución o la ley a otras entidades, en procura de obtener la necesaria armonía que debe existir para el cumplimiento de los fines.*

**PRINCIPIO DE CORRUPCION:** *Velar para que las funciones o competencias, que deban de desarrollarse en unión o relación directa con otras autoridades o entidades, se ejerza de tal manera que su actuación sea consecuente con las responsabilidades y limitaciones fijadas en las normas correspondientes, respetando las atribuciones de las demás autoridades.*

**SISTEMATIZACION:** *La existencia de un proceso sistematizado al interior de la administración que delimite y defina funciones, competencias, responsabilidades y acciones, se constituye en un requisito esencial para facilitar el eficiente ejercicio del sistema de control interno en toda entidad.*

**VERIFICACION:** *se requiere introducir paralelamente, ágiles y efectivos instrumentos de verificación, revisión y a análisis crítico que retroalimenten y oxigenen a menudo todas las dependencias del sistema.*

**AMBIENTE EMPRESARIAL:** Es el contexto general. Todas las organizaciones depende de los recursos de manera globalizada.

**CALIDAD TOTAL:** Teoría administrativa que propone mejorar la organización para obtener unos resultados a largo plazo a través de mejorar permanentemente con la participación de todos los miembros asumiendo riesgos moderados.

**CELERIDAD:** Capacidad de respuesta oportuna a las necesidades sociales que son de su competencia. Como necesidades sociales nos referimos a los que corresponden a socios y clientes.

**CONTROL:** Es la medición de resultados que se comparan con metas específicas preestablecidas para tomar acciones correctivas en beneficio de la organización. Para cada programa o proyecto o actividad o desarrollo debe existir un sistema de control específico.

**CONTROL ADMINISTRATIVO:** Es el esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos originados en el proceso de planeación con el fin de diseñar los sistemas de reproducción de información, para comparar el desempeño de estos niveles determinados de antemano para determinar si hay desviaciones y medir su importancia para tomar medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la organización, se utilicen en forma eficaz, eficiente y transparente posible, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

**CONTROL INTERNO:** Se entiende como un sistema integrado por el esquema organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procesar que todas las actividades, operaciones y

*actuaciones así como la administración de la información, y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a los objetivos y metas previstas.*

*Control significa ser el amo de tu propio destino, ser la Única persona que decide como va a vivir a reaccionar y sentir en todas las situaciones que la vida te presenta". El concepto que se trabaja en el control interno esta inclinado para que cada uno realice su propio auto control.*

**CONTROL DE GESTION:** *Es el examen de la eficiencia y eficacia de las entidades en la administración de los recursos públicos, determinado mediante la evaluación de sus procesos administrativos para lograr excelentes beneficios y la identificación de los medios y procesos para la distribución de la misma excedente y beneficios.*

**CONTROL DE RESULTADOS:** *Es el examen que se realiza para establecer en que medida los sujetos de la vigilancia logran sus objetivos y cumplen los planes programas y proyectos adoptados por la administración en un periodo determinado.*

**COMUNICACION:** *Es necesario contar plenamente con el medio de la información que sepa claramente lo que se esta desarrollando en la organización. El punto principal de la comunicación debe recoger con claridad lo que es la entidad, lo que se propone y el porque se realizo cada una de las labores en cada cargo.*

**CRECIMIENTO;** *Se refiere al plan de desarrollo de la entidad nueva.*

**ECONOMIA:** *Se refiere a la destinación de los recursos hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales. No se deben despilfarrar los recursos y deben ser destinados hacia el logro de los mejores resultados.*

**EFFECTIVIDAD:** *Significa hacer lo que se debe lo que mayor beneficio le genera a sociedad. Se cumplirá en la medida en que se determinan bien los objetivos en este principio se ve la visión que tiene el máximo directivo de a entidad.*

**EJECUCION:** *Es la etapa durante la cual se realizan todas las acciones necesarias para percibir beneficios y resultados de un programa, subprograma o proyecto.*

**ESTRATEGIA:** *Es una alternativa seleccionada de utilización y asignación de recursos disponibles con el fin de modificar una situación dada mediante el cumplimiento de un objetivo o un propósito. Para su determinación la creatividad es importante. Así como un objetivo puede alcanzarse de varias formas es necesario generar varias opciones y escoger la mas aconsejable. Programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en practica su misión.*

**EVALUACION:** *Proceso continuo que mide los resultados en termino de cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos. PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD : LEY 100 DE 1993*

**GESTION:** *Es la realización de ciertas acciones, operaciones y actividades especificas por una persona o grupo humano. Con el objetivo de lograr unos resultados de manera eficiente y eficaz.*

**GLOSARIO:** Para los efectos de ayudar a una adecuada interpretación de los términos en este manual de gestión, se entiende que las siguientes expresiones significan:

**IGUALDAD:** Se debe velar porque las actividades de la entidad estén orientadas al interés general sin privilegios especiales a grupos especiales.

**IMPACTO:** Es el cambio logrado en la situación de la población como resultado de los productos y efectos logrados con el proyecto. Se trata del nivel más elevado de los resultados o de finalidad última del ciclo de moderación de un proyecto cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos operarlos.

**IMPARCIALIDAD:** No se puede presentar discriminación o tendencias hacia grupos particulares. Actuar con justicia, todos bajo las mismas reglas

**INDICADORES:** Son razones o cocientes que comparan las características de una o varias variables las cuales es un proceso posterior, se comparan contra estándares previamente definidos.

**INDICE:** Razón o cociente de medida que comparan las características de dos variables. Los Índices deben ser diseñados para las áreas críticas utilizando y combinando las variables que reflejan relaciones causa efecto entre factores de producción y productos.

**META:** Magnitud o nivel específico de los resultados que se prevé alcanzar. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad inclusive calidad. Una meta tiene la siguiente estructura “UNA ACCION A DESARROLLAR HORIZONTE EN EL TIEMPO”

**MISION:** Razón de ser de una institución en la cual especifica lo que se busca y su campo de acción. Solo una definición clara de la misión y el propósito de la organización permite tener objetivos claros y realistas. Es el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes y las acciones de trabajo. Es el punto de partida del diseño de cargos gerenciales. La estructura se subordina a la estrategia. Esta determina cuales son las actividades esenciales de determinada empresa y la estrategia impone saber que es nuestra organización y que deberla.

**MORALIDAD:** toda actividad debe ser realizada acatando los principios éticos y morales. Es lo mismo que se puede pedir a un funcionario o gerente de cualquier tipo de entidad (aun mas o cualquier persona ) ya que se han perdido mucho los valores.

**NORMA:** Es una respuesta preestablecida a un procedimiento recurrente. Las normas sistematizan decisiones y ahorran trabajo.

**OBJETIVO:** Es una descripción de los resultados que deben ser alcanzados.

**OBJETIVOS GENERALES:** Determinan los máximos propósitos que se quieren alcanzar, en estricta coherencia con la misión organizacional y de acuerdo con la estructura y las relaciones funcionales establecidas.

**OBJETIVOS PARTICULARES:** Definen los resultados esperados que permiten la consecución de los objetivos generales.

**OBJETIVO SECTORIAL:** Desagregación de los objetivos generales en áreas específicas del estado.



**PUBLICIDAD:** Procurar la transparencia de las actuaciones. Suministrar los informes de lo que esta sucediendo dentro de la organización y los resultados logrados.

**PARTICIPACION:** Lograr que los funcionarios sean entes activos que aporten sus conocimientos inquietudes y deseos al desarrollo de la entidad y por lo tanto al control interno- Autocontrol.

**PERIODO DE FACTURACION:** Es el tiempo durante el cual se prestaron los servicios que se cobran.

**PETICION:** Acto de cualquier persona particular, suscriptora o no, dirigido a a empresa, para solicitar en interés particular o general, un acto o contrato relacionado con la prestación de servicios de salud, pero que no tiene el propósito de conseguir a revocación o modificación de una decisión tomada por la empresa respecto de uno o mas suscriptores en particular.

**POLITICAS:** Directrices que indican el proceso a seguir para Llegar a un objetivo.

**PLAN DE ACCION:** Conjunto de acciones organizadas estratégicamente para alcanzar objetivos de soporte acorde con los objetivos primordiales y la misión de a entidad.

**PLAN INDICATIVO:** Herramienta de gestión que organiza y orienta estratégicamente las acciones de una entidad para alcanzar objetivos acordes a su misión y con el plan nacional de desarrollo. Es el nombre con el cual se designan los planes de acción.

**PLAN OBJETIVO:** Grupo de población que se busca beneficiar mas directamente a través del cumplimiento de los objetivos de un plan, programa, subprograma a proyecto.

**PLANEAR:** Es la actividad de prever, fijar objetivos, metas y sus elementos o medios de control.

**PLANEACION:** Es la selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos.

**PLANEACION TACTICA:** Es planear a corto plazo, acción basada en el conocimiento de la capacidad máxima actual.

**PLANEACION ESTRATEGICA:** Es planear para toda la organización en el ambiente turbulento en que se encuentra, es exploración en busca de dirección para toda a empresa en relación con el ecosistema.

**PRESUPUESTO:** Es el procedimiento aplicado a la asignación de recursos de la organización dirigidos a programas prioritarios con el propósito de cumplir la función esencial.

**PRINCIPIO DE IGUALDAD:** Es el principio por el cual se determina que exista equivalencia de oportunidades condiciones y alternativas para todas las personas, entidades y organizaciones en el proceso de adoptar decisiones que exijan equidad.

**PRINCIPIO DE TRANSFERENCIA:** Proceso por medio del cual las actuaciones administrativas se dan a conocer a a luz publica para su evaluación.

**PROCEDIMIENTO:** Es la forma metódica de hacer operaciones repetidas.

**PRODUCTO:** Resultados concretos que las actividades deben generar para alcanzar su objetivo mas inmediato. El producto constituye un resultado dentro del ciclo de maduración de un proyecto. Se refiere a la prestación de servicios y producción de bienes.

**PROGRAMAS:** Estrategia de acción cuyas directrices determinan los medios que articulados generalmente apoyan el logro de uno o varios objetivos de la parte general del plan.

**PROYECTO:** Unidad operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un periodo determinado y con una ubicación definida para enfrentar una de las causas criticas y especificas del problema que da origen al subprograma.

**QUEJA:** Acto del suscriptor o usuario, dirigido a la empresa, para informar sobre el acontecimiento de un hecho o situación, o para pedir su modificación, cuando tal hecho o situación han sido creados por la empresa o sus contratistas, afectan la calidad del servicio, o implican incumplimiento de a ley o del contrato, pero que no pueden seleccionarse directamente con una decisión conocida de la empresa.

**RESULTADO:** Expresa el cambio real de la situación inicial medido en termino de los productos, efectos o impactos generales, a partir de los objetivos definidos.

**RECURSO:** Es un acto del suscriptor o usuario para obligar a la empresa a revisar ciertas decisiones que afectan la prestación del servicio o la ejecución

del contrato. Abarca los recursos de reposición y, en algunos casos, de apelación.

**SISTEMA:** Conjunto de reglas conjuntos o cosas sobre una materia enlazados y ordenadamente relacionados entre si contribuyen a determinado objeto.

**SISTEMA DE INFORMACION GENERAL:** Es el conjunto de datos e información estadística administrativo operativa y de sistemas que permite mantener un control total sobre una entidad.

**SUBPROGRAMA:** Es la parte del programa que le corresponde cumplir a una institución específica. Desagrega el programa en acciones necesarias para enfrentar causas críticas del problema general identificado y que pertenezcan al ámbito de acción de una institución específica.

**SUSPENSION:** Interrupción temporal del servicio por falta de pago oportuno o por otras causas previstas en los contratos o en cualquiera de las normas vigentes

**TAREAS:** Constituye en la especificación muy particularizada de las operaciones por realizar de tal forma que su ejecución permite el cumplimiento de la actividad. Su cobertura es muy específica y su macro es la actividad. Son los elementos básicos para constituir un plan de acción anual.

**TOMA DE DECISIONES:** Proceso administrativo por medio del cual se llega a una decisión cuyo fin es disponer correctamente sobre las políticas, programas y estrategias a seguir para el adelanto de los propósitos y alcance de objetivos de una organización

**VISION:** *Es la descripción de cómo se vería la institución si se lleva a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial*

## **MARCOS GENERALES**

### **5.3 MARCO LEGAL**

*Vale la pena destacar algunas antecedentes en materia de control, pues el manejo de adecuación y modernización de La administración pública ha sido una inquietud del gobierno desde décadas anteriores. Cada administración, con programas diferentes y resultados disímiles, ha considerado de vital importancia atender el descontento y la desconfianza que el ciudadano demuestra cada vez que tiene que relacionarse con el estado en La consecución de un bien o servicio.*

*Es así, que con la creación del “Comité para La Desburocratización” a través de la expedición del decreto 1333 de 1981, se inicia los esfuerzos estatales sistemáticos reiterados para combatir la inoperancia administrativa.*

*En 1985, fue creado el “Comité para la Racionalización de a Gestión Pública” mediante el decreto 1924~ con el decreto 3435 de 1986 se dio inicio “Campaña Colombia Eficiente”. A través del Decreto 1150 de 1989 se creó “Comisión Presidencial para la Reforma de la Administración Pública del Estado Colombiano”. En 1993 se expide la directiva presidencia 07, ordenando la iniciación del “Programa de Racionalización y Simplificación de Trámites” y dejando en cabeza de los funcionarios públicos la responsabilidad de los procedimientos administrativos y mejoramiento continuo.*

*En 1995 aparece el estatuto anticorrupción, ley 190, con medidas tendientes a suprimir trámites y simplificar muchos de los existentes, haciendo de estas*

*medidas un principio activo de transparencia Administrativa y el Decreto 2150, suprimiendo y reforzando regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la administración pública, que es nuevamente modificado por la Ley 734 en la mayoría de apartes.*

*Vale la pena señalar dentro de este mismo marco la normatividad que se relaciona a continuación como parámetro para llevar a cabo un sistema de*

*control adecuado ley 87 de 1993 "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado, DECRETO No. 1826 del 3 de agosto de 1994 Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, DECRETO 2145 DE NOVIEMBRE DE 1999 Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones, Decreto 2539 de 2000 por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999.*

*DIRECTIVA PRESIDENCIAL 02, **PARA** : Ministros, Directores de Departamento Administrativo, Superintendentes, Presidentes, Directores o Gerentes de Unidades Administrativas Especiales, Establecimientos Públicos, Empresas Industriales y Comerciales del Estado y Sociedades de Economía Mixta. **DE** : Presidente de la República. **ASUNTO** : Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional **FECHA** : 05 de abril de 1994.*

*DIRECTIVA PRESIDENCIAL N°01 **PARA:** Ministros, Directores de Departamento Administrativo, Superintendentes, Presidentes, Directores o Gerentes de Unidad Administrativa Especial, Establecimiento Público, Empresa Industrial y Comercial del Estado, Sociedad de Economía Mixta, Gobernadores y Alcaldes. **DE:** **PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA ASUNTO:***

**DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO FECHA:** *Santafé de Bogotá, D.C., 29 de enero de 1997*

*Tiempo después, es política de Estado la "Reforma de la Administración Pública", apoyada en la ley 489 de 1998, con los principios y reglas básicas para la organización y buen funcionamiento de la Administración Pública, tomando la modificación, simplificación o supresión de trámites, como ejercicio prioritario en todos los planes de desarrollo administrativo.*

### **NORMATIVIDAD GENERAL SOBRE CONTROL INTERNO**

- *CPN. Artículos 209 y 269 exige a las entidades públicas crear Sistemas de control interno.*
- *LEY 87 de 1993 establece normas para el ejercicio del control interno.*
- *D.R. 1826 de 1994 reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993*
- *Directiva Presidencial No. 02 de 1994 desarrollo de la función de control interno.*
- *Decreto 280 de 1996 Se crea el Consejo Asesor del Gobierno en materia de Control Interno.*
- *Directiva Presidencia No. 01 de 1997 desarrollo del Sistema de Control Interno.*
- *Capítulo 6o. Ley 489 de 1998 Se crea el sistema Nacional de Control Interno.*
- *Decreto 2145 de 1999 se reglamenta el Sistema Nacional de Control Interno.*
- *Decreto 2539 de diciembre de 2000, "Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2145/99" en cuanto a la funcionalidad del Consejo Asesor.*

- *Decreto 1537 del 26 de julio de 2001 " Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87", en cuanto a los elementos Técnicos y Advos que fortalezcan el S.C.I., dirigido a la Dirección, Verificación, Evaluación y Manuales de Procedimientos y rol de las O.C.I.*
  
- *Decreto 990 de 2002, por la cual se modifica la estructura de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.*
  
- *Resolución No. 1457 de 1996 - Formaliza el SCI en la SSPD.*
  
- *Resolución No. 1561 de 1996 - Establece el Manual de Auditoría para la SSP.*
  
- *Resolución 10902 del 30 de julio de 2002, por la cual se modifica el manual de procedimientos de la Oficina .*



## **5.4 MARCO INSTITUCIONAL**

- *Nombre de la entidad: Empresa Social del estado ESE LUIS LANCHEROS*
- *Naturaleza: Entidad administrativa descentralizada, de orden municipal, de PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD, con personería jurídica, capital independiente y autonomía administrativa.*

*Esta empresa ofrece y contrata servicios de salud fuera del ámbito de su jurisdicción, garantizando a la comunidad la eficiencia en la prestación de los servicios.*

- *Por medio del acuerdo No. 006 de 2001 se transformo, en Empresa SOCIAL DEL ESTADO .*

- **COMPOSICIÓN**

*La Junta Directiva de las Empresas Sociales del Estado de los ordenes nacional y territorial, estarán integradas de conformidad con lo establecido en el artículo 98 del Decreto Ley 1298 de 1994, así: una tercera parte de sus miembros serán representantes del sector político administrativo, otra tercera parte representará al sector científico de la salud y la tercera parte restante será designada por la comunidad.*

**FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA.** *Sin perjuicio de las funciones asignadas a las juntas directivas por Ley, Decreto, Ordenanza o Acuerdo u otras disposiciones legales, ésta tendrá las siguientes:*

1. *Expedir, adicionar y reformar el Estatuto Interno.*

2. *Discutir y aprobar los Planes de Desarrollo de la empresa Social.*
3. *Aprobar los Planes Operativos Anuales.*
4. *Analizar y aprobar el proyecto de presupuesto anual, de acuerdo con el Plan de Desarrollo y el Plan Operativo para la vigencia.*
5. *Aprobar las modificaciones de tarifas y cuotas de recuperación que proponga el Director o Gerente, para ajustarse a las políticas tarifarias establecidas por las autoridades competentes en el sistema general de seguridad social en salud, en sus distintos ordenes.*
6. *Aprobar la planta de personal y las modificaciones a la misma, para su posterior adopción por la autoridad competente.*
7. *Aprobar los Manuales de Funciones y Procedimientos, para su posterior adopción por la autoridad competente.*
8. *Establecer y modificar el Reglamento Interno de la Empresa Social.*
9. *Analizar los Informes Financieros y los informes de ejecución Presupuestal presentados por el Gerente y emitir concepto sobre los mismos y sugerencias para mejorar el desempeño institucional.*
13. *Diseñar la política, de conformidad con las disposiciones legales, para la suscripción de los Contratos de Integración Docente asistencial por el Gerente de la Empresa Social.*
14. *Elaborar terna para la designación del responsable de la Unidad de Control Interno.*
15. *Fijar honorarios para el Revisor Fiscal.*
16. *Determinar la estructura orgánica-funcional de la entidad, y someterla para su aprobación ante la autoridad competente.*
17. *Elaborar terna de candidatos para presentar al Jefe de la respectiva Entidad Territorial para la designación del Director o Gerente.*

**- REQUISITOS PARA LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO.**

*1. Para las Empresas Sociales del Estado, de tercer nivel de Atención de los niveles departamental y municipal:*

*a) Profesional en cualquier disciplina de la Salud, en ciencias económicas, sociales, administrativas o jurídicas, con post-grado en Administración o Gerencia Hospitalaria, en Economía de la Salud o en disciplinas Administrativas;*

*b) no hallarse incurso en las incompatibilidades e inhabilidades señaladas por la Ley;*

*c) Demostrar experiencia no inferior a cinco (5) años en el desempeño de funciones directivas, asesoras o ejecutivas en entidades públicas o privadas y*

*d) Suscribir acta de compromiso para ejercer con dedicación exclusiva el cargo de Director o Gerente de la Empresa Social, salvo las actividades docentes por hora-cátedra.*

*2. Para Empresas Sociales del Estado, de segundo nivel de atención de los niveles Departamental y Municipal:*

*a) Profesional en cualquier disciplina de la Salud, en ciencias económicas, administrativas o jurídicas con post-grado en Administración o Gerencia Hospitalaria, en Economía de la Salud o en disciplinas Administrativas;*

*b) no hallarse incurso en las incompatibilidades e inhabilidades señaladas por la Ley;*

*c) Demostrar experiencia no inferior a tres (3) años en el desempeño de funciones directivas, asesoras o ejecutivas en entidades públicas o privadas y*

*d) Suscribir acta de compromiso para ejercer con dedicación exclusiva el cargo de Gerente de la Empresa Social, salvo las actividades docentes por hora-cátedra.*

*3. Para Empresas Sociales del Estado de los niveles Departamental y Municipal, del 1er nivel de atención:*

*a) Profesional en cualquier disciplina de la Salud, con post-grado en Administración o Gerencia Hospitalaria, en Economía de la Salud o en disciplinas Administrativas;*

*b) no hallarse incurso en las incompatibilidades e inhabilidades señaladas por la Ley*

*c) Demostrar experiencia no inferior a dos (2) años de ejercicio profesional en instituciones de salud del sector público o privado.*

**- FUNCIONES DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO:**

*a. Dirigir la Empresa, manteniendo la unidad de intereses en torno a la misión y Objetivos de la misma.*

*b. Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la Empresa de acuerdo con los planes y programas establecidos, teniendo en cuenta los perfiles epidemiológicos del área de influencia, las características del entorno y las internas de la Empresa Social.*

*c. Articular el trabajo que realizan los diferentes niveles de la Organización, dentro de una concepción participativa de la Gestión.*

*d. Ser nominador y ordenador del gasto, de acuerdo con las Facultades concedidas por la Ley y los Reglamentos.*

*e. Representar a la Empresa judicial y extrajudicialmente.*

f. *Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen las empresas Sociales del Estado.*

g. *Rendir los informes que le sean solicitados por la Junta Directiva y demás autoridades competentes.*

**MISION:** *Prestar servicios de salud dentro del contexto legal del S.G.S.S.S. apoyado en un equipo interdisciplinario capacitado, y en acciones tendientes a dar total cobertura a la población de nuestra área de influencia, con oportunidad, calidad y eficiencia, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes.*

**VISIÓN:** *La E. S. E. Centro de Salud “Luís Lancheros” se proyecta como una Institución reconocida, logrando una excelente calidad de servicios ambulatorios y hospitalarios prestados a la comunidad, basados en un grupo interdisciplinario profesional, capacitado y una adecuada infraestructura física, científica y logística, para ser reconocida a nivel regional en cuanto a la promoción, prevención, tratamiento, y rehabilitación de la enfermedad.*

**OBJETIVOS Y POLITICAS:** *Prestación de servicios de salud, entendidos como un servicio publico y como parte integral del sistema de seguridad social en Salud. Prevención, tratamiento, y rehabilitación de la salud en el Municipio de coper.*

*Si existen políticas generales y particulares, que garantizan la buena prestación de servicios de salud a la comunidad menos favorecidas.*

*Para cumplir con su objeto la Empresa asumirá como principal básico de Calidad, la eficiencia, la equidad y el compromiso social.*

**ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN:** *Existe un organigrama general y / o particular, detallando cada una de las áreas.*

*Existe un manual de la organización y estructura de la Empresa de acuerdo a las áreas funcionales y se contribuye a la organización formal de acuerdo a los objetivos de la empresa.*

*Si existe reglamento interno de operaciones y normas de funcionamiento interno.*

*No se ha aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total. Se esta estableciendo un estudio para la reorganización administrativa de la Entidad. No se desarrolla por parte de la gerencia funciones de previsión y planeación para la empresa.*

*No existe en la empresa una área especializada para desempeñar la función de planeación. Pero existe algunos planes y programas de trabajo por parte de la Gerencia, en común acuerdo con las demás áreas funcionales de la empresa.*

*Los presupuestos no son flexibles, ya que se establecen para el funcionamiento de la Institución, el cual proviene del Situado Fiscal y la venta de servicios con un total aproximado de \$ 500.000.000 para el año 2.005. Existen controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos.*

**CONTROL INTERNO:** *No existen políticas de selección y capacitación del personal. De acuerdo al sistema de selección basado en la Ley 909 de 2.004.*

*El sistema de información es adecuado, tiene archivos, se realizan informes, y estadísticas. Se realiza supervisión interna, por parte del personal administrativo que labora en la empresa. La empresa no cuenta con manuales generales de*

sistemas y procedimientos, solamente existe un manual de procedimientos quirúrgicos y de enfermería.

**PERSONAL:** No existen programas establecidos para el reclutamiento y selección de personal. Se utiliza la fuente de reclutamiento de personal por medio de avisos publicitarios.

Deben llenar los aspirantes una solicitud de empleo que consigne datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia, y referencias de trabajo (Hoja de Vida). Y efectuando una verificación de los datos descritos en la solicitud. De acuerdo al perfil esta establecido los nombramientos de personal según la Ley 909 de 2004 sobre carrera administrativa.

Se establece la contratación de personal a termino fijo; y los puestos principales están ocupados por personas con capacidad teórica, experiencia, integridad, habilidad y dinamismo. Como se nota para el puesto de trabajo se coloca la persona adecuada para hacerlo, efectuando un programa de inducción sobre el puesto que va a desempeñar. Se capacitan a los operarios de vez en cuando, lo mismo que a los funcionarios y empleados de otras dependencias.

Se presentan al personal de nuevo ingreso con todos los compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la empresa. El Gerente autoriza la contratación de nuevos ingresos; lo mismo actualiza los sueldos, tiempo extra, viáticos, honorarios y otras prestaciones económicas.

Existe en los archivos expedientes de personal, antecedentes, y justificación de su contratación. Estos expedientes contiene fechas de ingreso, categoría, salario, periodo de contratación, faltas y permisos etc. Existe una planta de personal de 12 empleados constituido por (enfermeras, personal administrativo) 12 personal administrativo por contrato, 2 por nombramiento

*(personal profesional, administrativo y servicios generales), para los servicios generales, operarios, personal administrativo, y personal asistencial; efectuando una excelente relaciones personales.*

*Se controla la entrada y salida del personal, de acuerdo al horario establecido, llenando la hoja de control de horario. Se autorizan las licencias, comisiones, permisos y vacaciones por parte del Gerente de la empresa.*

*Las instalaciones y condiciones de las áreas de trabajo son adecuadas, teniendo en cuenta que el área administrativa está en regular condición, falta reorganizar los puestos de trabajo se encuentran en un mismo sitio funcionando, el almacén, contabilidad, la subgerencia administrativa, archivo, secretaria, depósitos, y costos, cartera.*

*Se efectúa el pago y se aprueba la nomina por parte del gerente esto se realiza en la empresa; El pagador habilitado entrega su cheque y se firma la nomina correspondiente.*

*Existe un sistema de pensiones, cesantías, riesgos profesionales y de jubilaciones, todos los empleados están afiliados a su seguro de salud por parte de la Empresa, excepto los contratistas.*

*No existen programas de actividades deportivas, ni recreativas. En algunos años se implemento el Comité de Bienestar Social, desarrollando actividades que beneficiaron al empleado.*

**RELACIONES LABORALES:** *No existe Reglamento Interno de Trabajo debidamente registrado ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.*



*La empresa no realiza exámenes médicos periódicos al personal, no tiene servicios médicos, ni mucho menos existe el Comité de Seguridad e Higiene.*

**RECURSOS MATERIALES:** *No existe una infraestructura suficiente y adecuada para el cumplimiento de las responsabilidades; hay suficientes espacios físicos..*

*Los espacios son suficientes y adecuados para el desempeño de las funciones. Existe seguridad para el personal y bienes de la empresa. Existe un equipo técnico para cumplir con eficacia los programas. Los contratos de seguro son vigentes. Se utiliza a su capacidad máxima todos los meses del año el equipo disponible, en el caso de la sección de lavandería, equipo medico-quirúrgico.*

*Cuenta con equipos suficientes y adecuados para apoyar los trabajos de inversiones y desarrollo tecnológico. La empresa cuenta con los servicios públicos y privados.*

*No existe ningún plan de crecimiento debidamente integrado para las instalaciones.*

**MANTENIMIENTO :** *Se dispone para cada equipo de programas de mantenimiento correctivo y se encuentran actualizados. El Mantenimiento lo proporciono personal externo y interno de la Empresa.*

*Si existen refacciones en el mercado nacional para los equipos y se pueden conseguir de inmediato. Se lleva un órgano de control de las órdenes de trabajo que ingresan al área de mantenimiento. No se lleva estadística de las reparaciones mayores y menores por área y por máquina.*

*Se cuenta con programas de mantenimiento preventivo y correctivo para muebles propios cada seis (6) meses. La unidad de mantenimiento puede*

*comprar directamente las partes y refacciones y contrata con talleres especializados, o se hace por conducto de la oficina de compras.*

*No existe un programa anual de mantenimiento preventivo adecuado a los objetivos de productividad en el que se identifique las instalaciones y los equipos que lo requieran.*

**ADQUISICIONES** : *No hay un manual de procedimientos actualizado que administre las adquisiciones. El Personal, equipo y espacio físico asignado al área de adquisiciones es adecuados y suficiente para el cumplimiento de sus funciones.*

*Existe un programa calendarizado de adquisiciones de materiales de consumo, bienes y servicios de acuerdo al Plan Mensualizado de Caja. El área de adquisiciones cuenta con un presupuesto fijo definido. No se cuenta con un catálogo actualizado de proveedores. Existe una coordinación entre compras, almacenes y cuentas por pagar para el pago de proveedores. El Gerente es el que autoriza las compras. Existen programas de cuentas mayores y menores. El personal de adquisiciones desempeña funciones de caja o contabilidad, además de llevar registros auxiliares de compra.*

*El Gerente autoriza las compras en mayor y menor volumen Se solicitan cotizaciones de precios a diferentes proveedores No se llevan a cabo compras de importación.*

*Se lleva un estricto cumplimiento del programa anual de adquisiciones en monto y calendario, constatando que las áreas responsables finquen los pedidos en las mejores condiciones de calidad, cantidad, oportunidad, precio y demás condiciones de entrega.*

*Se verifica la elaboración de los pedidos de compra, que tengan soportes con los requisitos necesarios, o documentos autorizados por el responsable del área solicitante.*

*No se permite realizar adquisiciones a proveedores que tengan parentesco con los funcionarios de la empresa.*

*No se cuenta con un procedimiento para el registro y control de las cuentas por pagar a proveedores.*

**ALMACENES E INVENTARIOS:** *No Existe un almacén y bodega suficiente y adecuada para el manejo de los elementos tanto de consumo como devolutivos. La capacidad de los almacenes es insuficiente para el volumen de elementos que se adquieren.*

*No existe un manual actualizado de procedimientos generales y funciones de almacén*

*No Se tiene un sistema establecido de control de calidad para la recepción en firme o rechazo de los materiales entregados por el proveedor.*

*Se registran las entradas y salidas del almacén en un kárdex. Sin embargo no se lleva un estricto control de cada uno de los elementos. No Se realiza inventarios y actualización de kardex periódicamente, bajo el sistema de inventario.*

**ACTIVOS FIJO:**

*No existe un manual de procedimientos actualizados para la administración de los activos fijos. No existe un procedimiento para el control de los bienes muebles, ni mucho menos se lleva control de bienes sustituidos.*

*Se tiene identificado el activo fijo de cada área.*

*Todos los bienes inmuebles están amparados bajo una póliza de seguros.*

*Se tienen actualizados los registros de altas y bajas.*

*Existe un inventario actualizado de vehículos.*

*El equipo de transporte se encuentra asegurado.*

*Está valuado el inventario, mobiliario, equipo, vehículos y bienes inmuebles.*

*El inventario total se refleja en los movimientos contables y financieros.*

*Cuando hay robos los responsables levantan actas administrativas correspondientes para luego entablar las demandas a que haya lugar.*

*Se efectúan tramites de baja de bienes en cada una de las áreas, con la supervisión de la contraloría general de Boyacá.*

**SERVICIOS GENERALES:** *Se cuenta con programas de servicios adecuados y oportunos para las diferentes área.*

*Cuenta con servicios de Vigilancia, Aseo, Mantenimiento, Alimentación, Lavandería, Mensajería, y Transporte.*

*Existe una planta de personal para prestar los diferentes servicios que se requieran en cada una de las áreas.*

*No se tiene un control para el servicio de órdenes y fotocopiado.*

*No se tiene un control para el registro de llamadas a larga distancia.*

*No se recuperan los importes de llamadas no autorizadas*

**TRANSPORTE:** *Existe un sistema donde se registra y controla el uso y asignación de los vehículos.*

*No existen vehículos con radio teléfono.*

*El movimiento de cada uno de los vehículos está autorizado por el Gerente o en su defecto el personal encargado para esa labor.*

*Cuenta con dos Ambulancias, y un vehículo particular tipo campero.*

*Todos los vehículos están asegurados.*

*No existen vehículos siniestrados, ni en talleres.*

*No se arriendan los vehículos para prestar servicios diferentes a los destinados.*

*Existe un área donde se parquean los vehículos y esta en disposición para su uso*

#### **CONTABILIDAD Y RECURSOS FINANCIEROS:**

*Se cuenta con un catálogo de cuentas, el cual esta sujeto al P. U . C.*

*Se lleva un control sobre los libros y registros*

*Existe un manual de contabilidad general.*

*No se cuenta con un manual de contabilidad de costos. Este instrumento no ayuda a establecer los costos hospitalarios, y tomar decisiones.*

*Existe un sistema presupuestal*

*Se deben reportar informes de contabilidad general, contabilidad de costos, y contabilidad presupuestal.*

*Existe un área de contabilidad donde se condensa la información, contando con equipo de procesamiento de datos.*

**CONTROL PRESUPUESTAL:** *Cuenta con presupuesto con recursos propios, cuya responsabilidad esta sujeta a la evaluación de la Contraloría General de Boyacá.*

*Se han realizado pagos a las diferentes áreas de la organización con cargo a su presupuesto fuera del calendario autorizado.*

*No se entregan oportunamente los estados financieros a las diferentes áreas*

*No existe control del sistema de documentación.*

**INGRESOS Y DISPONIBILIDAD:** *El área de recepción de ingresos no cuenta con los controles necesarios para realizar sus cortes diarios por las operaciones realizadas.*

*Se elaboran informes de ingresos y disponibilidades, cuyo periodo lo estipula de acuerdo a las entidades que lo soliciten.*

*No se cuenta con la vigencia y seguridad necesaria en el área receptora de ingresos, no hay programas de cobro de cartera morosa.*

**CAJA :** *Existe una caja general donde se recauda los dineros por venta de servicios*

*Existe una caja menor con la cual se establece los gastos en menor cuantía especialmente para pago de servicios, y compra de materiales.*

*No se efectúan frecuentemente arquezos de caja.*

*Se depositan íntegramente los ingresos o entradas en caja, se consignan diariamente al banco*

**BANCOS :** *La persona que realiza las conciliaciones bancarias tiene mas funciones.*

*La programación de pagos no se realiza en forma paralela con la programación de ingresos.*

*Los autorizados para firmar cheques son el Tesorero y el Gerente.*

*Se lleva en estricto control en el manejo de libros de las cuentas de bancos.*

*Se efectúan disponibilidades presupuétales para las compras y contratos de servicios.*

**DEUDORES DIVERSOS:** *No se otorgan anticipos de sueldo u otro tipo de préstamos, a los empleados que lo requiera.*

*Se tiene una cartera morosa por la prestación de los servicios*

**INVERSIONES EN VALORES:** *Se verifican los importes reportados por el banco por concepto de rendimientos.*

*No se concilian periódicamente los registros de área que específicamente maneja esta función con los registros contables.*

*Se adicionan al presupuesto los recursos que por rendimientos resulten de las cuentas.*

**ACREEDORES DIVERSOS:** *Existe un procedimiento de revisión previo al pago.*

*Se efectúa arquezos periódicos de la documentación pendiente de pago.*

*No se usa máquina protectora de cheques.*

*Se cancelan los comprobantes de pagos.*

**PLANEACION FINANCIERA:** *No se efectúan análisis financiero, teniendo en cuenta los indicadores.*

*No se ha tenido en cuenta el mercado del dinero y de capitales para reactivar financieramente la empresa.*

**IMPUESTOS** :La empresa cumple con sus obligaciones fiscales, nacionales, departamentales y municipales dentro de los plazos establecidos.

No existe ningún mecanismo para reducción de impuestos.

No se tiene contratados los servicios de auditorias externa para fines fiscales.

**RELACIONES FINANCIERAS**: Se mantiene buenas relaciones con la banca. Tiene cuenta tanto de ahorro como corrientes en bancos de Chiquinquirá.

Los bancos que tiene relaciones con la Empresa son Banco Bogota, A.V Villas , Banco Ganadero.

**MANEJO DE FONDOS**: No se preparan presupuestos de caja o de movimiento y existencia de fondos.

Se perciben los ingresos de recursos propios, venta de servicios, y otros conforme a lo presupuestado

No se elaboran programas de pagos.

**CREDITOS Y COBRANZAS**: No se tiene políticas de crédito por la prestación de servicios a Usuarios particulares e independientes. Solamente cuando estén afiliados a un régimen en salud.

Es adecuado el sistema de cobranza

No se envían estados de cuentas a los usuarios, ni se presionan para el pago.

No se clasifican las cuentas por antigüedad de saldos.



**SEGUROS** : *Se tiene seguros contra incendios y de los inmuebles  
Cuenta con seguros de los vehículos*

*Pólizas de manejo del Gerente, Subgerente administrativo, Cajero General,  
Almacenista, y Auxiliares de Farmacia.*

*Se lleva un control sobre los seguros*

*Se revisa las condiciones de los seguros existentes con relación a otras  
aseguradoras.*

**COMERCIALIZACION** : *La Empresa es la única en el municipio por lo tanto su  
demanda es fuerte, en cuanto a la prestación de servicios de salud, no tanto en  
otros servicios como la venta de droga, y materiales medico quirúrgicos La  
localización del hospital es adecuada con respecto al mercado de los usuarios o  
consumidores.*

**PLANEACION DE VENTAS:** *No existe una planeación en cuanto a la venta de  
servicios, esta sujeto a la utilización por parte de los usuarios.*

*Se elaboran presupuestos de ingreso por venta de servicios.*

*La empresa esta cubriendo los mercados existentes dentro de la Jurisdicción.*

**OPERACIÓN DE VENTAS:** *Los usuarios no conocen las características de los  
servicios que vende en la Empresa.*

*Los empleados reflejan en la atención al cliente para satisfacción del mismo, en  
su gran mayoría trata de atender mejor al paciente, pero falta educación al  
usuario.*

*Se fijan cuotas de venta a los usuarios.*

## **PUBLICIDAD Y PROMOCION**

*Se coordina la promoción con la publicidad.*

*Se promocionan los servicios a través de emisora y volantes, con el fin de cambiar la imagen de la empresa social del estado.*

*Se cuida que las promociones estén respaldadas por calidad.*

*No existe en la empresa un área o persona responsable de definir las políticas de márgenes y precios.*

### **SERVICIOS:**

*Consulta General*

*Consulta de urgencias*

*Consulta Odontológica*

*Hospitalización General*

*Pediatría.*

*Laboratorio Clínico*

*Radiología*

*Vacunación*

*Saneamiento básico*

### **INVESTIGACION Y DESARROLLO:**

*No existe un presupuesto para investigación y desarrollo*

*No existen actividades encaminadas específicamente a reducir el costo y mejorar la prestación y calidad de los servicios.*

## **DIRECCION :**

*No se aplica a la empresa desarrollo organizacional.*

*No se determinan claramente las necesidades por cada decisión.*

*La dirección es el centro de comunicación de la empresa.*

*La dirección no recibe informes con oportunidad.*

*Existe un buen sistema de quejas y sugerencias.*

## **INFORMATICA**

*No se cuenta con los manuales del área de sistemas*

*No existe un manual actualizado de procedimientos generales y funciones de sistemas.*

*No cuenta con una área o centro de computo donde genere toda la información*

## **RELACIONES PUBLICAS**

*No se efectúan encuestas dentro de la empresa de actitudes de personal*

*La empresa participa en proyectos y programas en beneficio de la comunidad.*

## **COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN FORMAL**

*Son adecuadas la comunicación y coordinación entre los compañeros de línea.*

*El personal no tiene reuniones con entidades externas.*

## **ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER. Como entidad**

*Su misión corporativa es la prestación eficaz de los servicios de salud a su cargo que contribuya a mejorar la calidad de vida y el desarrollo socioeconómico de la comunidad de manera que se cumpla con lo ordenado en la Constitución Política de Colombia, y demás normas que reglamentan la prestación de servicios públicos domiciliarios.*

*Para integrar y modernizar el sistema de control es necesario adoptar, metodologías y utilizar planes como herramienta de gestión los cuales deben ser valorados cualitativamente y cuantitativamente como garantía del servicio que se presta observado por la calidad humana con que cuenta la institución*

*Como afirma Peter Druker” solo una definición clara de la misión y el propósito de a organización permite tener objetivos organizacionales claros y realistas. Es el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes y las asignaciones del trabajo. Es el punto de partida del diseño de cargos gerenciales. La estructura se subordina a la estrategia. Esta establece cuales son las actividades esenciales de determinada empresa. Y a estrategia impone saber, que es nuestra organización deberá ser”.*

### *Objetivo de la empresa*

*El objetivo de la empresa es la prestación de los servicios de salud de forma eficaz para el consumo humano de sus habitantes.*

## **5.5 MARCO GEOGRAFICO**

### **RESEÑA HISTÓRICA**

*El municipio de Coper fue fundado en 1763 y erigido municipio en el año 1776.*

*Los orígenes del municipio se remontan a la época precolombina; el caserío fue descubierto y conquistado por el capitán Español Luís Lancheros, quien en compañía de Juan Penagos en 1540, libró un combate con los indios Muzos en el río Villamizar.*

*Según el Presbítero Basilio Vicente Oviedo (1763), en el siglo XVIII Copere (nombre original de la población), era una caserío que tenía ya largos años de existencia y sus moradores eran tribus indígenas dedicadas a la agricultura y minería*

### **ASPECTOS GEOGRÁFICOS**

*Coper pertenece a la provincia de occidente del Departamento de Boyacá, dista de la capital del departamento a 133 Kms., su cabecera está localizada a los 05° 28' 40" de latitud Norte y 74° 02' 55" de longitud Oeste. Sus altitudes oscilan entre las cotas de 600 y 2600 m.s.n.m. Las condiciones climáticas son de una Temperatura media de 23°C y una Precipitación media anual de 3.152 mm; lo cual permite que en el mismo territorio confluyan tres pisos climáticos y por ende diversidad de productos. El casco urbano se encuentra ubicado a 950 m.s.n.m.*

*Limita por el Norte con el Municipio de Maripí (Boyacá), por el Sur con los Municipios de Paime y San Cayetano (Cundinamarca), por el Occidente con los Municipio de Muzo (Boyacá) y Paime y por el Oriente con los Municipio de Buenavista (Boyacá) y Carmen de Carupa (Cundinamarca).*

## **EXTENSIÓN DEL TERRITORIO**

*Coper tiene una extensión de 202 Kms<sup>2</sup> y por su topografía presenta tres pisos térmicos así: Caliente, 171 Kms<sup>2</sup>, Templado 17 Kms<sup>2</sup> y Frío 14 Kms<sup>2</sup>.*

## **DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA Y POLÍTICA**

*Administrativamente está dividido en 10 veredas: Cantino, Resguardo, Guasimal, Santa Rosa, Turtur, Guayabal, Pedro Gómez, Cucunubá, Páramo y Ricaurte. Los límites veredales se demarcan en general por divisorias de aguas o ríos importantes, por lo cual existe coincidencia con las cuencas hidrográficas. El casco urbano municipal se encuentra en la vereda resguardo la cual debe su nombre al resguardo indígena existente en la zona a finales del siglo XVI. Las veredas más cercanas al casco Urbano son Guasimal, Páramo, Santa Rosa, y Cantino, mientras que Turtur, Guayabal, Cucunubá, Pedro Gómez y Ricaurte son las más alejadas.*

## **METEOROLOGÍA E HIDROGRAFÍA**

*Coper pertenece a la Hoya del río Minero y tiene varios afluentes. En su jurisdicción se encuentran los siguientes ríos: Villamizar, Guazo o Cantino, Palenque y Turtur. Además es regado por las quebradas de: Santa rosa, Gasparón, Colorada, Palmichal, Arenal, La Loja y de los Monos, San Rafael, Negra, San Pedro, Chorrera, Cangrejera, Chorrerón, Ramal, Agua Azul, La Salina, el Salto, Sororí, Zapotal, Carbonera, Subicha, Chiripí y Agua Fría.*

*El río Villamizar sirve de límites con los municipios de San Cayetano, Paima y Muzo. El promedio de lluvias anual es de 1662 m.m.*

### **POBLACIÓN**

*El Municipio de Coper cuenta con una población total de 5476 habitantes, según datos del DANE, de los cuales 547 habitan en el casco urbano y 4929 en el área rural; el 54% son hombres y el 44% son mujeres.*

### **ACCESIBILIDAD**

*Se encuentran dos vías de acceso al municipio, la primera y más utilizada viene desde Chiquinquirá hacia Muzo y se desvía para llegar a Coper. La segunda vía de acceso al municipio viene desde Carmen de Carupa (Cundinamarca).*

*Existe una vía alterna por el sector de Villamizar que acorta el recorrido entre Muzo y Coper lo cual resulta beneficioso para el municipio porque facilita el comercio con la capital de la Provincia*

## **6. FORMULACION DE HIPOTESIS**

### **6.1- HIPOTESIS DE TRABAJO**

*Al no determinar los mecanismos de control la E.S.E LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER se vera avocada a problemas de orden jurídico y administrativo*

### **6.2 HIPOTESIS DE TRABAJO**

- *El nivel de ineficiencia será mayor por el desconocimiento del sistema de control por parte de la E.S.E LUIS LANCHEROS*
- *Se vera el problema de orden jurídico por la no utilización de normas administrativas en la E.S.E LUIS LANCHEROS*
- *Las normas y reglamentos hacen que la E.S.E LUIS LANCHEROS sea eficiente y eficaz en su gestión administrativa.*
- *La aplicación de la normatividad de manejo de personal permitirá un mejor desempeño de las funciones*
- *La falta de capacitación causa problemas de tipo técnico, administrativo y financiero*
- *La implementación del sistema de control interno documenta los procesos básicos para la planeacion y evaluación del desempeño*

### **6.3 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

*NIVEL DE INEFICIENCIA*

*\*DESCONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL*

*NO UTILIZACION DE NORMAS ADMINISTRATIVAS*

*\*EL PROBLEMA DE ORDEN JURIDICO*

*EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA*

*\*NORMAS Y REGLAMENTOS*

*LA NORMATIVIDAD DEL MANEJO DE PERSONAL*

*\* FUNCIONES*

*FALTA DE CAPACITACION*

*\* PROBLEMAS DE TIPO TECNICO, ECONOMICO Y FINANCIERO*

*IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO*



*\* PROCESOS BASICOS PARA LA PLANEACION Y EVALUACION DE DESEMPEÑO*

## **6.4 INDICADORES**

- ◆ *MANEJO DE LOS RECURSOS: HUMANOS, TECNICOS Y FINANCIEROS*
  - \* *CONOCIMIENTO DEL CONTROL*
  - *PROBLEMAS JURIDICOS*
  - *CONOCIMIENTO DE NORMAS, EN LOS PROCESO DE PLANEACION, DIRECCION Y CONTROL*
  
- *ESPECIALIZACION, EXPERIENCIA, CARRERA ADMINISTRATIVA, ESTABILIDAD LABORAL Y RESPONSABILIDAD*
  - *COMUNICACIÓN, AUDITORIA, SUPERVISOR, RAGLAMENTO Y NORMAS*
  
- ❖ *TRANSPARENCIA, LEGALIDAD, IDONEIDAD Y COORINACION*
  - *SELECCIÓN, CAPACIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA*
  
- *RECURSOS HUMANOS*
  - *SELECCIÓN, CARRERA ADMINISTRATIVA, TRANSPARENCIA*
  
- ✓ *ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO*
  - *SENTIDO DE PERTENENCIA, CAPACIDAD PRODUCTIVA, EFICIENCIA Y EFICACIA*
  
- *CONOCIMIENTO DE NORMAS, LEGALIDAD , TRANSPARENCIA, EQUIDAD, SUBSIDIARIEDAD*
  - \* *EFICIENCIA Y EFICACIA*

## **- VARIABLES DEL MODELO**

*El modelo a diseñar tiene fundamento para su actuación en unas variables básicas que son:*

- *SUBSIDIARIDAD, ningún sistema es completo en si mismo sino que hay dependencia de conjunto unos de otros*
  
- *INTERACCION todos los sistemas de la organización están mutuamente relacionados en su comportamiento, las acciones desarrolladas por uno de ellos tiene a influir en el comportamiento de los demás.*
  
- *DETERMINISMO todo fenómeno de conjuntos que actué a través de un sistema de resultado debe ser causa definida y constatable*
  
- *EQUIFINALIDAD, el sistema debe estar diseñado de forma que pueda alcanzar un mismo objetivo a través de medios y acciones diferentes entre Si.*
  
- *Existen una propiedades características de que goza el control como mecanismo de sistema la cual obedece a:*
  
- *ESTABILIDAD, lo que busca permanecer en funcionamiento y estructura para realizar un objetivo*
  
- *ADAPTABILIDAD, lo cuan evoluciona dinámicamente con respecto al entorno,*
  
- *EFICIENCIA, apunta hacia donde tiende el objetivo con economía de medios poniendo en juego procesos que le permitan ser adaptables y equilibrados*

- *SINERGIA*, como cualidad que permite la capacidad de actuación del sistema superior a la de los componentes sumados individualmente.

*A diferencia de los enfoques limitados que adoptan otro tipo de revisiones la evaluación debe ser integral cuyo interés se encuentra en todos los controles de la empresa, tanto en la calidad de control de materia prima, de elementos de alto consumo, determinar los elementos cuantitativos de producción, comercialización, horas de trabajo (administrativo y operativo).*

*Son controles que buscan dar eficiencia a la operación y proteger los bienes de la empresa, por tales razones es necesario tener en cuenta:*

- *La suficiencia y efectividad de los sistemas de control*
- *Los objetivos medios y formas de control*
- *El cumplimiento de normas y lineamientos*
- *El apoyo que brinda el Órgano de control en los diferentes programas y en la dirección general.*
- *Análisis de las evaluaciones o auditorias practicadas con anterioridad considerando profundidad objetiva y alcance*
- *Evaluación constante de observaciones detectadas por el área de control en cuanto a su confiabilidad e importancia y su función reportadas a las áreas vigiladas*

- *Evaluación de la calidad y procedencia de la medidas correctivas sugeridas para control.*
- *El sistema de prevención de errores e irregularidades*
- *Es importante tener en cuenta las revisorías y los informes de auditorias externas de la junta directiva y el resultado de otras evaluaciones*
- *Además es necesario tener en cuenta los sistemas y procedimientos, el desarrollo organizacional de los recursos físicos de compras y Abastecimiento de la producción, de conservación y mantenimiento de la comercialización, de la información, de comunicación, de los recursos financieros y del impacto ambiental, y naturalmente todo debe ir relacionado bajo una técnicas de apoyo.*

## **7. DISEÑO METODOLOGICO BASICO**

### **7.1 POBLACION Y MUESTRA**

*Población — Universo*

*La población objeto de estudio se toma como uno y en este caso desde el punto vista metodológico se puede aplicar el concepto de estudio de caso. Además en el municipio no existe sino una empresa prestadora de servicios de salud denominada, ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER .*

### **7.2. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION**

*Encuesta*

*Se busca identificar los factores críticos que se presentan en la ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER E.S.P. y con el fin de buscar posibles soluciones hacia el logro del cumplimiento del objeto de la misión y visión de la empresa. Se aplicaron encuestas a una muestra de dieciséis personas utilizando el método aleatorio simple para un grupo, conformado por el ejecutivo, directivos y operativos, que corresponde a una población de dieciséis personas que laboran en la ESE.*

*43 personas trabajan en la ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER. Para determinación de a muestra se realizo mediante la siguiente formula:*

*Entonces:*

*Para conocer el tamaño de la muestra estando el universo integrado por Dieciséis personas, un margen de confianza del 86.64% ( $Z = 1.50$ ), una varianza de 0.4 y un margen de error del 10% aproximadamente, utilizamos la siguiente formula:*

$$n = \frac{S^2}{((E/Z)^2 + (S^2/N))}$$

*n = Tamaño de la muestra necesaria*

$$n = \frac{(0.5)^2}{((0.1/1.5)^2 + (0.5)^2/16)}$$

$$n = 16$$

*El tamaño de la muestra corresponde a 16 personas encuestadas. Que equivalen al 51.61% de la población total aproximadamente.*

**ENCUESTA**

### 7.3 Técnicas e Instrumentos de de análisis de información

#### Tabulación de la encuesta

1. ¿ A que nivel jerárquico pertenece?

CUADRO No. 1

<b>CONCEPTO</b>	<b>REPUESTA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EJECUTIVO	I	1	6.25
DIRECTIVO	IIIIII	6	37.5
OPERATIVO	IIIIIIII	9	56.25
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

2. ¿ Sabe usted que herramientas o métodos que utiliza la empresa para realizar el proceso de definición de funciones?

Cuadro No. 2

<b>CONCEPTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
REGLAMENTOS	I	1	6.25
MANUAL DE FUNCIONES Y REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	IIIIII	5	31.25
MANUAL DE FUNCIONES	IIIIIIII	8	50
NO CONTESTARON	II	2	12.5
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100</b>

3. ¿ Tiene usted claramente definidas sus oficinas?

**Cuadro No. 3**

CONCEPTO	RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	LIIIIIIIIII	14	87.5
NO	LI	2	12.5
TOTAL		16	100

Fuente. Esta información

4. ¿ Describa cual fue su proceso de contratación?

**Cuadro No. 4**

CONCEPTO	RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SELECCION	II	2	12.5
ENTREVISTA	LIIIIIIIIII	14	87.5
TOTAL		16	100

Fuente: Esta investigación

5. ¿ Conoce usted los objetivos, metas, políticas y estrategias propuesta por la organización?

**Cuadro No. 5**

CONCEPTO	RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	IIIIII	6	37.5
NO	IIIIIIIIII	10	62.5
TOTAL		16	100

Fuente: Esta investigación

6. ¿ Que tipo de canales de comunicación utiliza la empresa?

Cuadro No 6

CONCEPTO	RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
----------	-----------	-------	------------

<b>TELEFONIA</b>	///	3	18.75
VERBAL	//////////	10	62.5
ECRITA	///	3	18.75
TOTAL		16	100

Fuente: Esta investigación

7. ¿ Qué tipos de beneficios legales y extralegales recibe usted?

**Cuadro No. 7**

<b>CONCEPTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
DE ACUERDO A LA LEY	//////////	12	75
ESTABILIDAD LABORAL	///	4	25
TOTAL		16	100

Fuente. Esta investigación

7. ¿ Conoce usted el reglamento interno de trabajo?

**Cuadro No. 8**

<b>CONCEPTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	L//////////	13	81.25
NO	LII	3	18.75
TOTAL		16	100

Fuente. Esta investigación

8. ¿ Que factores afectan su trabajo?

**Cuadro No. 9**

<b>CONCEPTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
-----------------	------------------	--------------	-------------------



<b>AGOTAMIENTO FISICO</b>		10	62.5
<i>INSEGURIDAD</i>		3	18.75
<i>ESTABILIDAD ECONOMICA</i>		3	18.75
<b>TOTAL</b>		16	100

*Fuente: Esta investigación*

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Talento humano comprometido.</i></li> <li>2. <i>Poseer infraestructura básica.</i></li> <li>3. <i>Sistematización administrativa y Financiera que agiliza procesos.</i></li> <li>4. <i>Adecuada gestión del Gerente y Grupo directivo.</i></li> <li>5. <i>Imagen aceptable en el público.</i></li> <li>6. <i>Organización definida.</i></li> <li>7. <i>Buenas relaciones con entidades de Control y vigilancia</i></li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Limitación recursos financieros.</i></li> <li>2. <i>Clima Organizacional inadecuado debido al ambiente de reestructuración.</i></li> <li>3. <i>La no utilización de las herramientas de Planeación Estratégica, que garantice toma de decisiones.</i></li> <li>4. <i>Sistema de mejoramiento continuo, que contribuya a desarrollar actividades del sector salud.</i></li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Competencia. Empresas privadas .</i></li> <li>2. <i>Política estatal ambivalente.</i></li> <li>3. <i>Crisis económica disminuye la capacidad de demanda.</i></li> <li>4. <i>Entrada en vigencia de los tratados de libre comercio en todos los Sectores.</i></li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Posibilidad adquirir tecnología por Apertura.</i></li> <li>2. <i>Posibilidad expansión hacia Municipios cercanos</i></li> <li>3. <i>Educación de usuarios para adecuado uso de los servicios de salud.</i></li> <li>4. <i>Avances tecnológicos abren Posibilidades mejorar servicio.</i></li> <li>5. <i>Sentido de pertenencia ciudadanía hacia empresa por factores regionales.</i></li> <li>6. <i>Únicos en el mercado nivel local.</i></li> </ol>

**FUENTE: AUTORAS INVESTIGACION**

#### **7.4 ANALISIS DE INFORMACION RECOLECTADA**

*De acuerdo a la metodología utilizada para la presente investigación se concluye lo siguiente:*

*La empresa SOCIAL DEL ESTADO ESE LUIS LANCHEROS presenta falencias en el área administrativa y de personal por cuanto es necesario hacer un control administrativo donde se defina claramente la jerarquización, análisis y descripción de cargos, funciones de cada cargo, evaluación del desempeño laboral que permita a la empresa desarrollar los objetivos para los cuales fue creada, prestar excelentes servicios que redunden en el mutuo bienestar de los usuarios y colaboradores de la organización.*

*Al paso de los años, constantes cambios de dirección han adoptado algunas herramientas gerenciales como la administración por objetivos, la gerencia estratégica y la administración por calidad total, las cuales son valiosas en cualquier organización, pero han fallado por falta de metodología, técnicas orientados a la formulación, seguimiento, evaluación y objetivos como medio de control para hacerlos factibles dentro del contexto.*

*Las cargas de trabajo son inadecuadas desde un punto de vista de algunas apreciaciones no es funcional, hay carencia y técnica en la calidad del trabajo,*

*falta de capacidad y respaldo para propiciar cambios permanentes, además se carece de un plan de capacitación, que mediante modelos de formatos evalué las necesidades de organización con programas de formación tanto teórico como la aplicación constante de la práctica, pues muchas veces resalta más la experiencia.*

*No existe una metodología que permita medir y calificar al personal, esto no quiere decir que no se pueda hacer mediante la creación de un manual en donde se especifique el perfil requerido para ocupar los diferentes cargos de a empresa. Actualmente no se hace y esto implica deficiencia en todas las áreas.*

*No hay un sistema de nomenclatura en la clasificación de los cargos ya que se cuenta con niveles directivos, jefes de división, asesor jurídico (externo) cargos administrativos y operativos.*

#### **7.5 DEFINICION DEL TIPO DE ESTUDIO**

*La presente investigación no es experimental desde un tipo de estudio descriptivo, pues se aborda el objeto de estudio, en este caso EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO LUIS LANCHEROS., y a través de diferentes técnicas de recolección y análisis de la información se pretende encontrar algunos aspectos más importantes del porque del funcionamiento del Sistema de control de la empresa y sobre todo la percepción que tienen los empleados sobre aspectos de la temática.*

## 8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACION

### 8.1 ASPECTOS FINANCIEROS DE LA INVESTIGACIÓN

#### **COSTOS DIRECTOS**

<b>ITEM</b>	<b>NUMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<i>Personal Investigador</i>	2	4 Meses	382.000	3.056.000
<i>Encuestadores</i>	2	3 días	5.000	30.000
<i>Asesor del Proyecto</i>			200.000	200.000
<b>SUBTOTAL</b>				\$ 3.286.000

#### **COSTOS INDIRECTOS**

<b>ITEM</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<i>Alquiler de equipo De Computo</i>	1	5 Meses	100.000	400.000
<i>Papelería y útiles</i>	Varios	5 Meses	200.000	200.000
<i>Transportes</i>	2	5 Meses	250.000	500.000
<i>Tinta Impresora</i>	1		75.000	75.000
<i>Internet</i>		60 horas	2.000	72.000
<i>Energía</i>	32	5 Meses	5.000	250.000
<i>Imprevistos</i>	Varios	5 Meses		100.000
<b>SUBTOTAL</b>				\$ 1.597.000

**COSTOS TOTALES**

**COSTOS DIRECTOS**     \$    3.286.000

**COSTOS INDIRECTOS**   \$    1.597.000

**TOTAL COSTOS**            \$    4.883.000

8.2. PROGRAMACION DEL TRABAJO

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

<b>MESES Y SEMANAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>
<b>ACTIVIDADES</b>							
DISEÑO INVESTIGATIVO	■						
BUSQUEDA DE INFORMACION		■					
DISEÑO METODOLOGICO			■				
MUESTREO				■			
TRABAJO DE CAMPO					■		
PROCESAMIENTO DE DATOS						■	
ANALISIS						■	■
INFORME FINAL							■

## **9. PROPUESTA ALTERNATIVA DE SOLUCION**

*Partiendo de la complejidad que involucra el proceso administrativo y teniendo en cuenta que el control es parte fundamental de este proceso, es pertinente enfocar algunas acciones generales de la empresa para que el mejoramiento en términos del control se pueda implementar, por ello esta propuesta parte de como desarrollarlo de la mejor manera, pero a la vez complementarlo con ciertas estrategias que se definen a continuación.*

### **DEFINICION DE POLITICAS**

*La definición de las políticas para la empresa nace del estudio que puede obtenerse de la matriz DOFA, paralelo con la revisión de la ideología rectora, misión, visión, valores, de la empresa, a lo cual se llegó a concluir en las siguientes:*

### **CALIDAD Y EDUCACION AL CLIENTE.**

*La política de calidad de la ESE LUIS LANCHEROS, se orienta hacia el mejoramiento permanente en la satisfacción de nuestros usuarios, por estar dando Respuesta pertinente a sus necesidades y expectativas.*

*Implica una mentalidad abierta en nuestros Empleados hacia la atención y el servicio de excelencia, en función de lograr clientes que se identifiquen con la permanencia de nuestra empresa, dada la constante actitud de cambio que nos debe caracterizar orientada a solucionar las quejas y necesidades que en materia de salud presente la comunidad copereña.*

*De otra parte se incluye en esta política la importancia de desarrollar estrategias para fomentar la conciencia ciudadana de ahorro y uso racional de los servicios de salud, con miras a integrar al cliente dentro de la problemática mundial relacionada*

*con la adecuada utilización de los servicios y los recursos .*

*El despliegue de la política deberá tener en cuenta la educación en valores, tanto de nuestros Funcionarios, como de la sociedad copereña, mediante planes de capacitación continuada que faciliten el logro de los objetivos propuestos.*

### **DESARROLLO TECNOLÓGICO Y COMPETITIVIDAD**

*Esta política busca la actualización tecnológica permanente de la empresa, para agilizar los procesos, aprovechando las posibilidades de importación de equipos dentro de la apertura económica, al igual que alternativas ofrecidas por otras naciones.*

### **DESARROLLO INTEGRAL**

*Se trata con esta política de consolidar una entidad moderna, responsable, para que vele por la salud de los pobladores del municipio de coper y área de influencia así, como de municipios circunvecinos, con base en lo establecido por los planes de ordenamiento territorial, de manera que se presten eficientemente los servicios.*

### **CONSOLIDACION SOCIO - ECONOMICA**

*Con la implementación de esta política la empresa debe velar porque los costos de los servicios sean adecuados con el nivel de ingresos de la población y su nivel sociocultural ( costos — gastos — recaudos ), equitativas (estratificada ), reguladas (legales), recaudadas ( pagos oportunos ), logrando una alta eficiencia financiera, para que la empresa responsable del manejo de los servicios de salud pueda asegurar la prestación del servicio competitivamente a perpetuidad.*



*Implica sanear las finanzas de la Organización para mantener flujos de caja estables, que le faciliten cubrir oportunamente sus obligaciones mediante una liquidez normalizada. De otra parte, obtener una rentabilidad acorde con la naturaleza del servicio, que le permita crecer en sus inversiones para realizar los proyectos y políticas resultantes del presente plan estratégico.*

*Esta política deberá incluir aspectos relacionados con la diversificación de servicios, con miras a dar una mejor utilización a la capacidad instalada y al potencial creativo de nuestros funcionarios, de manera que se generen algunos recursos adicionales que contribuyan al desarrollo de la empresa.*

*Igualmente, se debe trabajar dentro del presente lineamiento, el desarrollo del sistema presupuestal, para mejorarlo y separarlo, a mayores niveles de desagregación, de tal forma que se constituya en una herramienta clave de gestión empresarial.*

### **PROPUESTA AL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL DE ESE LUIS LANCHEROS**

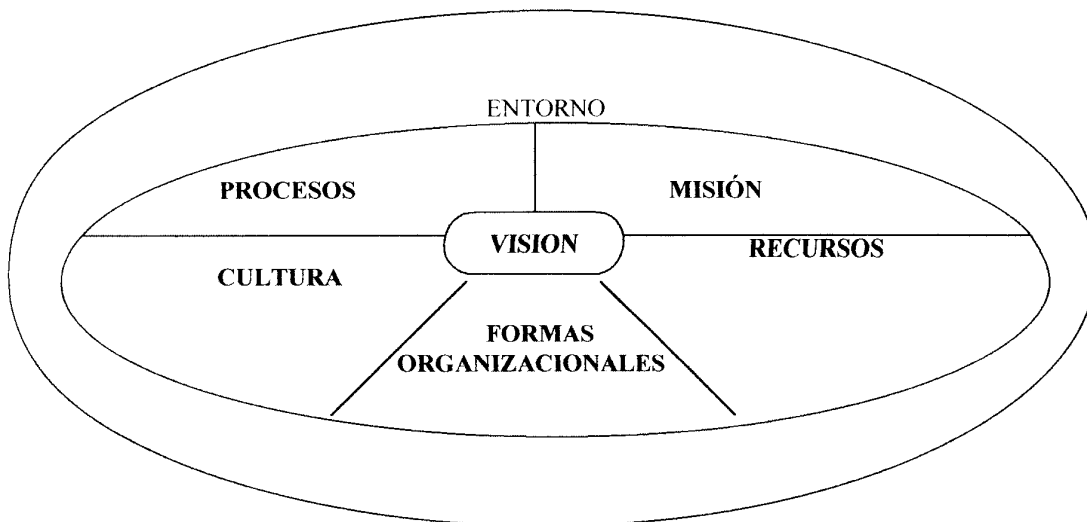
*El tema seleccionado de los componentes de la administración, fue el control dentro de la empresa social del estado LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER . cuyo planteamiento en la hipótesis de la inexistencia de un modelo de control administrativo dentro de las áreas que aumentan una vigilancia continua para evitar desviaciones tanto en la parte administrativa como operativa analizando el nivel jerárquico como el manejo interno y externo y que ha afectado en materia de control de acuerdo a las directrices fijadas por el Gobierno.*

*El objetivo principal, por ello, es formular un modelo de control en las partes neurálgicas de la empresa social del estado LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER. basada en la misión y visión de la institución con miras a corroborar cada de las acciones cuyo propósito es darle una resonancia clara en cada actuación tomando como punto de referencia de la observación directa en cada una de sus áreas y puestos de trabajo, se entrevistaron los funcionarios y más que todo a las personas encargadas de ejercer el control, las jefaturas, se consultaron documentos históricos, lo cual enmarca el grado de comparación según lo esbozado en el diagnostico, que da viabilidad a la propuesta del modelo.*

*Este control interno, el Estado lo convierte obligatorio a las empresa de carácter estatal por exigencia de la ley 87 de noviembre de 1993 donde obliga a diseñar unos mecanismos de control mediante el auto control y se debe levantar una serie de proceso y procedimientos, en todas las áreas considerándola como una herramienta gerencial integrada y participativa, donde busca que as tareas actuaciones y demás funciones sean responsabilidad de cada uno de los jefes y de las personas que la realizan.*

### **ACCIONES PREVIAS AL CONTROL DE LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO**

*Se requieren analizar los problemas o necesidades básicas primarias como la buena atención al cliente teniendo en cuenta los aspectos esenciales de la misión orientada a la prestación de un buen servicio, también analizar el entorno en el que se desarrolla la gestión de toda la organización, evaluando y analizando en cada caso que se prosiga para lograr los objetivos.*



### **EVALUACION DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL.**

*Se analizan los puntos débiles a fuertes de la entidad como capacidad en el diseño ejecución y obtención de resultados de los planes, condición jurídica recursos físicos, tecnológicos humanos y financieros, proceso administrativo, estructura Organizacional coordinación con otras entidades a nivel regional en términos de la ejecución y de la utilización de resultados del plan.*

**ELABORACION DEL CONTROL** .*Se tiene en cuenta los siguientes parámetros de evaluación: objetivos y resultados esperados, relación estratégica, indicadores, situación inicial, metas y resultados.*

**OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.** *Se diferencia de los objetivos generales que apuntan a los objetivos del plan general y los objetivos específicos que son los que hacen posible el logro del objeto general.*

**RELACION ESTRATEGICA.** *Los objetivos del plan general se llevaron a cabo a través de programas subprogramas y proyectos ordenados en una agregación*

*estratégica que a nivel superior establecen los objetivos nacionales y sectoriales del plan.*

**INDICADORES.** *Formulados los objetivos se establecen las mediciones cuantitativas o cualitativas que permitan determinar los resultados del plan como en los aspectos de eficiencia o productividad en el logro de un objetivo al menor costo con el uso óptimo del recurso eficacia en el alcance de los resultados esperados obteniendo una efectividad en lo planeado, involucrando eficiencia y eficacia para alcanzar los resultados programados a través del uso óptimo de los recursos cuyo impacto al cambio observado por la situación general que vive la población como resultado al plan programado.*

**SITUACION INICIAL:** *para lograr establecer el resultado a los cambios sobre el indicador es necesario especificar el estado de la medida del indicador antes de iniciar la ejecución del programa con el propósito de la respectiva comparación.*

**METAS:** *Después de desarrollar los indicadores que hacen posible monitorear la evolución del cumplimiento de un objetivo determinado, es necesario establecer un rango de valores que permitan determinar el grado de cumplimiento en términos de tiempo, calidad y cantidad. El rango de valores y no único valor, es con el objeto de una evolución realista y objetiva. El no cumplir unas metas en su totalidad no quiere decir que no se ha cumplido el objetivo. Dentro del criterio de justicia debe mantenerse en la fijación de metas, el principio de que las mismas deberán ser justas tanto como para los responsables de a ejecución del plan como para la población afectada.*

**VISION:** *Orientar todos los recursos hacia constitución de una empresa capaz de prestar los servicios de salud conforme a su misión y su objetivo social.*

*Perfeccionar constantemente los procesos de selección inducción y capacitación a los colaboradores de apoyo para el desempeño profesional de su labor.*

*Para el desarrollo del tema que nos ocupa se acude a técnicas específicas especialmente basada en la comunicación para obtener la información necesaria utilizando La observación directa a las dependencias o áreas controladas se entrevista a los funcionarios que realizan estas actividades con el fin de esclarecer dudas al tema y se consulta una amplia bibliografía, teniendo en cuenta una serie de etapas como es La observación inductiva, deductiva, analítica y de síntesis de una manera lógica para lograr su aplicación como expresión del conocimiento acumulado durante el transcurso de La carrera.*

### **PROPUESTA DE UN MODELO SISTEMATICO SOBRE CONTROL**

*Teniendo en cuenta planteada sobre la desorganización existentes sobre el control de LA ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER y las bondades que deben tener en la Organización, primero que todo se propone como herramienta básica fundamental la sistematización en todas sus áreas, que facilite el control en cada una de sus operaciones de manera coordinada para cumplir con sus objetivos Taylor en sus Propósitos reflejados en los “Principios de la Administración Científica” identificaba que la” dirección sistemática” era la Solución de la influencia. En un discurso de Henry T. Kendall en la primera conferencia del administrador en el Darmouth College, señalo que Los miembros de la organización así como los procesos debían encontrarse “Sistemáticamente puestos en contacto y en situación de funcionar como de las partes eficaces de un todo.*

*Melese ha puesto de manifiesto que “Pensar en una empresa o en un servicio público como un sistema, es reconocer que todo organismo esta compuesto de múltiples partes interconectadas de manera compleja en evolución permanente bajo la acción del universo exterior y que debe ser orientada hacia los objetivos Globales.*

*Observando el sistema estructural de LA ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER. comparado con otras empresas prestadoras de servicio DE SALUD, se detecto que se debe revisar todas la áreas para que se ejerza su propio control cerrando las barreras de la corrupción y el desangre de la empresa, así mismo a ubicación de las diferentes oficinas se encuentran en un bajo nivel de autoridad.*

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

*Los principios que generan dinamizar e integrar la labor de LA ESE LUIS LANCHEROS DEL MUNICIPIO DE COPER. son valores universales de la formación integral y el perfeccionamiento del ser humano conducente por la buena prestación del servicio o atención al cliente o usuario potencial y en general todas sus áreas se encuentran sincronizadas dirigidos por un excelente equipo de trabajo orientado por un gerente integral, cuyo valores fundamentales constituyan indicadores tanto del grado de desarrollo, a convivencia social y el bienestar general de la población; pues tiene mucho que ver con la calidad, cobertura y eficiencia con que se presten los servicios básicos. Los indicadores sociales relacionados con el desarrollo tienen que ver necesariamente con la mala o buena prestación de los servicios de salud.*

*El país esta viviendo un momento renovador entre otras circunstancias por el avance constitucional en el diseño de caminos que explicita o implícitamente*

*buscan alcanzar esos valores en el mejoramiento de la calidad del servicio. Luego de varios años y casi a punto de cumplirse el plazo definido por el constituyente de 1991 para que se expidiera un ley que reglamentara la prestación de los servicios de salud , el Congreso de Colombia logro la aprobación de la ley 100 de 1993.*

*A estos se le suman la creación de la Ley 87 de 1993 y sus modificaciones y decretos reglamentarios además de las directivas presidenciales en materia de control interno para las entidades del estado, consecuentemente este modelo integral enmarca una nueva cultura de control mediante el autocontrol de todos los funcionarios de la organización, el diseño ejecución y seguimiento de las estrategias planes, programas, proyectos y presupuestos en tal forma que mantengan buena disposición y correspondencia con los valores institucionales.*

*Vale la pena destacar algunas definiciones sobre los mecanismos de control que son los más necesarios para un buen funcionamiento como son:*

**PROCESOS:** *Operaciones sucesivas que agregan valor a un insumo y que por su ejecución permite suministrar un producto o servicio.*

**PROCEDIMIENTO:** *Forma sistemática de llevar acabo un proceso.*

**PUNTOS DE CONTROL:** *Pocos generadores de desviación de los procesos que deben ser identificados, definidos y jerarquizados para un seguimiento periódico continuo*

**NORMAS DE GENERAL ACEPTACIÓN:** *Regulaciones previamente definidos y de uso general en las organizaciones.*

**TECNICAS DE MONITOREO:** *Revisión permanente de los progresos de planes, proyectos, programas y procedimientos para procurar la corrección oportuna de Las posibles desviaciones*

**PROCESOS DE AUDITORIA:** *Revisión sistemática integral o individual de un plan, proyecto, proceso o programa que busca una evaluación constructiva y objetiva del cumplimiento de objetivos y de uso adecuado, económico, eficiente y eficaz de los sistemas de apoyo y de los controles utilizados.*

**OFICINA DE CONTROL INTERNO:** *Tiene la función de unidad asesora de la dirección para evaluar el desarrollo de todas las actividades de su organización, fomentar la cultura de control y coordinar el desarrollo del sistema de control tanto internamente como entes externos.*

**COMITE DE COORDINACION DEL SISTEMA DE CONTROL INERNO:** *Dirige los 4 procesos de planeación de todas las actividades que conduzcan a la determinación implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del sistema de control interno*

## **ESTRUCTURA GENERAL**

*El sistema se basa en procesos específicos encadenados simultáneamente donde cada uno hace parte de la maquinaria y en la cual, la labor de una de las partes, por efecto, permite la acción del otro lo importante es funcionar como grupo de trabajo en los planes, programas y proyectos, igualmente en grupo de programación de presupuesto, grupo de seguimiento y evaluación, grupo de estadística e informática, grupo de apoyo administrativo y grupo de mejoramiento*



*continuo. Este sistema de se nutre del entorno por la direccionalidad y normatividad por las políticas gubernamentales.*

### **OBJETIVO FUNDAMENTAL.**

*Asesorar al gerente en todas sus actividades, en la formulación de políticas y planteamiento, evaluar constantemente todo su desarrollo de conformidad con los lineamientos gubernamentales.*

***FUNCIONES:*** *Con el mejor propósito de mantener un control dinámico y mejoramiento continuo es importante tener en cuenta los siguientes enunciados:*

### **ORIENTACIONES GENERALES**

*Conozca su entidad*

*Tenga en cuenta algunos conceptos básicos*

*Elabore un mapa de riesgos de corrupción*

*Formule un plan de prevención de riesgos*

*identifique las áreas objeto del estudio*

## **CONOZCA SU ENTIDAD**

*El conocimiento de la entidad que dirige le permitirá detectar con facilidad los riesgos de corrupción.*

*Para lograr tal propósito se requiere:*

- *Conocer las políticas, estrategias, planes programas y procesos que desarrolla la entidad.*
- *Identificar las áreas misionales y de apoyo.*
- *Conocer las personas que hacen parte de la organización*
- *Conocer el entorno organizacional*

## **CONCEPTOS BASICOS**

*Para identificar el grado de vulnerabilidad en su entidad y prevenir riesgos de corrupción usted debe conocer los siguientes conceptos.*

*¿ Que es la corrupción?*

*¿ Que es un riesgo de corrupción?*

*¿ Que es un mapa de riesgos?*

## ***¿ QUE ES LA CORRUPCION?***

*Son múltiples y diversos los acercamientos conceptuales al fenómeno de la corrupción, tal y como se observa en el Libro Riesgos de corrupción en la Administración Pública que compila los informes de los consultores del proyecto de moralización de la Administración Pública Colombiana y en la cartilla guía general sobre riesgos de corrupción.*

## ***¿ QUE ES UN RIESGO DE CORRUPCION***

*Es la posibilidad de ocurrencia de una conducta o comportamiento que puede derivar en una actuación corrupta.*

*El enfoque de ocurrencia de una conducta o comportamiento que puede derivar en una actuación corrupta.*

*El enfoque de riesgo es preventivo no reparativo, por lo que su identificación servirá para evitar la exposición al mismo y la presencia de los efectos indeseables que genera la corrupción.*

*Una entidad es vulnerable a riesgo de corrupción cuando los factores indicadores del mismo están presentes, su posibilidad de ocurrencia es alta y el daño que se puede causar es elevado.*

## **¿ QUE ES UN MAPA DE RIESGOS?**

*Es una herramienta metodológica mediante la cual la gerencia identifica ordena y sistemáticamente es un conjunto de factores que pueden dar origen a hechos de corrupción, se califica la presencia del riesgo de prevén sus posibles daños.*

*Mediante la observación de los elementos que configuran el mapa de riesgo y valorando la situación existe en cada entidad u organismo publico, los directivos pueden determinar estrategias y acciones tendientes a controlar la presencia de tales riesgos.*

## **AREAS FUNCIONALES**

*Para el logro de los objetivos es necesario dividirla en objetivos específicos que se lograrán mediante las tareas accionadas por las funciones generales que le competen al sistema integral mediante el control. A continuación conoceremos en que consiste cada área y que acción desarrolla:*

### **AREA ADMINISTRATIVA.**

*Es el área que cumple con la gestión administrativa donde debe atender todos los frentes de trabajo y acciones claves para garantizarle a la comunidad la prestación*

*del servicio, la administración del recurso humano y la administración de los recursos físicos y materiales.*

*La administración del recurso humano o talento humano se requiere de un manejo sencillo, donde defina al número de personas que se necesitan en la planta de personal donde defina las funciones para cada cargo, buscando la persona indicada pactando la jornada de trabajo, dedicación y sueldo, por lo tanto se les debe capacitar, enseñar y darles participación para que desarrolle bien sus funciones.*

### **IDENTIFICACION DE LAS AREAS DE RIESGO**

*Después de conocer la entidad y el entorno en que se inscribe, procure identificar las áreas más vulnerables a la corrupción.*

*Recuerde que:*

- *La naturaleza y el tamaño de la entidad*
- *El monto de los recursos que maneja*
- *La mayor o menor interacción con usuarios y ciudadano*
- *El monopolio, la discrecionalidad y transparencia en la actuación administrativa.*

*Son algunos de los aspectos que orientan la identificación de las áreas de objeto del estudio*

### **AREA GERENCIAL**

- *Presentación*
- *Alta y media gerencia*
- *Factores de riesgos*
- *Instrumentos para recolección de información*

### **PRESENTACION**

*Es importante analizar lo que sucede en estos niveles de la organización, pues en los mecanismos se concentran la mayor cantidad de decisiones importantes dadas la jerarquía que ocupan los funcionarios, su capacidad para direccionar los asuntos de la entidad, el poder formal o informal que pueden ejercer e incluso las precisiones de que pueden ser objeto.*

*El principal campo para analizar es el financiero, en cuanto tiene que ver con la contratación, con la asignación de los recursos, con los volúmenes de gasto y en general con el manejo presupuestal. Se puede decir que, por definición, todas las áreas gerenciales en donde se manejan recursos económicos son punto de referencia para analizar riesgos de corrupción.*

*En las áreas de alta y media gerencia se concentran igualmente las principales decisiones para el manejo del recurso humano, se establece los canales formales de comunicación tanto en el ámbito como externo y la relación de la identidad con la comunidad y los clientes. La amplitud o restricción en el manejo de la información permite identificar factores de riesgos de corrupción. Ello es más revelador cuando se analiza en forma como, haciendo uso de la comunicación, la entidad brinde posibilidades de participación a la comunidad.*

### **ALTA Y MEDIA GERENCIA.**

*Desde la perspectiva legal y de la teoría administrativa, los niveles de la organización que tienen las más altas responsabilidades, tanto como la definición de políticas como la toma de decisiones.*

*Para estudiar los riesgos de corrupción en esta área se recomienda escoger una muestra representativa de los directivos de la entidad, cuyas funciones sean las más sensibles por la ingerencia en el manejo de los recursos económicos. Es decir, que un primer criterio para escoger los cargos a estudiar deben ser el volumen de dinero que se maneje. Igualmente conviene escoger cargos que tengan mayor relación con funcionarios, clientes, proveedores y comunidad, puesto que la utilización positiva o negativa de esa influencia podría regenerar riesgos.*

### **FACTORES DE RIESGO**

**La discrecionalidad:** *podría definirse como la capacidad del directivo para actuar, para tomar decisiones, para poner en fuego toda su influencia técnica, profesional, legal, administrativa, política o personal, con el fin de servir a los*

*intereses que han sido confiados . Con base en ella el directivo puede decidir que y cuanto gastar, a que áreas, elementos o servicios se deben orientar al gasto. Igualmente, con esta misma prerrogativa se puede decidir a que personas, empresas o grupos sociales se favorece con las decisiones.*

*Para evaluar la discrecionalidad como riesgo de corrupción se debe acudir a los directivos para saber el numero de decisiones que concentran en cada uno de sus despachos, los niveles de gastos que tienen asignados y la facilidad de decidir sobre los mismos, estos se pueden hacer por medio de un formulario estructurado.*

*Sobre la discrecionalidad también pueden dar pistas los proveedores, por que ellos saben a quien pueden acudir para ser tenidos en cuenta en las decisiones y en términos generales son en muchas ocasiones beneficiados o víctimas de las conductas que, discrecionalmente, asumen los directivos.*

*La valoración del riesgo involucrado en la discrecionalidad puede corresponder a los grados altos medio o bajo dependiendo de la mayor o menor discrecionalidad del directivo en la toma de decisiones.*

***El manejo del recurso humano:*** *una de las fortalezas para eliminar riesgos de corrupción es la cantidad del recurso humano, reflejada en su preparación, profesionalismo y nivel de compromiso con los objetivos sociales y organizacionales.*

*Para reunir los elementos de juicio que ayudan a medir los riesgos de corrupción desde la perspectiva del manejo del recurso humano se pueden acudir a las entrevistas que ayudaran a conocer los criterios y practicas de vinculación del*



*personal, las posibilidades de acceso y estabilidad se ajustan a las formalidades técnicas, puede concluirse que el riesgo de corrupción es bajo, pero si por el contrario, hay desconocimiento de tales formalidades y a su vez se registra baja capacidad se puede concluir que el riesgo de corrupción es alto.*

***La centralización:*** *Cuando la centralización va mas allá del interés de los directivos para tener el control racional de lo que sucede en su organización se puede estar ante riesgos evidentes de corrupción, pues es posible que lo perseguido sea mantener el manejo absoluto de las decisiones para orientarlas en beneficio de intereses personales o de terceros, contrario a los verdaderos intereses públicos.*

*Para detención de riesgos de corrupción asociados a las políticas o acciones centralizadas de los directivos, se pueden utilizar las mismas entrevistas estructurales . Igualmente suministra información las observaciones realizadas sobre las normas o directrices que le señalen a los funcionarios o a las diferentes áreas su campo de competencia.*

***La descentralización sin control:*** *Suele manifestarse de manera particular en las entidades que por su tamaño y complejidad, desarrollan sus actividades en diferentes áreas como seccionales, regionales, o divisiones administrativas similares, que por la instancia, el tamaño, los costos o el tiempo no son objeto de los controles rigurosos y racionales.*

*Las entrevistas a funcionarios permite detectar los niveles de riesgos buscando determinada la vigencia y efectividad de los controles, igualmente, el análisis de los informes entregados por los delegatarios, su periodicidad, la calidad de información y su consistencia. Si son analizados, verificados y controvertidos profesional y técnicamente sin dan origen a sugerencias y recomendaciones, se puede decir un el riesgo de corrupción es relativamente bajo. Si por el contrario, no se entregan dentro de los términos señalados, i no tienen la cantidad y calidad de información y a la vez no despierta ningún tipo de reacciones, se puede concluir que el riesgo de corrupción por mala aplicación de la descentralización es alto.*

**El control:** *Cuando se hace el análisis de riesgo de corrupción por los estilos gerenciales se debe observar que en ocasiones, por su formación, por la naturaleza de su denominación, por su personalidad o por su falta de criterios gerenciales en el ejercicios de cargo, los directivos tienden a ser permisivos o equivocadamente democráticos en su actuación, lo cual se traduce en la falta de unas políticas del control que oriente el quehacer de los funcionarios y de las áreas bajo su mando por los actos que le son confiados.*

*Si hay baja calidad, si los controles aplicados no son los requeridos, si las áreas y acciones no son las estratégicas y sus resultados no generan acciones de verificación y ajuste.*

**La remuneración:** *Es importante analizar los niveles de remuneración ya que de acuerdo con diversos estudios realizados se ha llegado a la conclusión de que los bajos salarios, la no compensación adecuada del esfuerzo laboral, la discrepancia con lo que pagan otras empresas por trabajos similares e incluso cuando no son suficientes para que el trabajador satisfaga sus necesidades personales, pueden hacer vulnerable la entidad frente a la corrupción, pues los funcionarios podrían*

*intentar formas ilegales para mejorar sus ingresos en detrimento de los intereses de la entidad, de la comunidad, de los clientes o de los proveedores.*

*Para valorar la remuneración como riesgo de corrupción puede adelantarse un análisis comparativo de la remuneración que reconoce la entidad frente a entidades públicas o privadas similares.*

**La cultura de la ética:** *Los riesgos de corrupción pueden presentarse cuando los directivos son laxos e la exigencia de respeto por los valores , cuando ellos mismos no son el mejor ejemplo de transparencia y honestidad y cuando los funcionarios anteponen sus intereses personales para actuar de manera indebida . Igualmente hay riesgos de corrupción cuando, contrario a lo recomendado por los estudios de estos temas, los altos directivos no adelantan acciones claras, permanentes y amplias a favor de la ética.*

*Nuevamente se recomienda realizar entrevistas que permitan determinar la percepción de funcionarios, proveedores y usuarios de la entidad, respecto de la observancia de valores que atiendan al respecto , cuidado y responsabilidad en el manejo de lo público.*

## **AREA FINANCIERA**

*Allí se maneja la elaboración del presupuesto de acuerdo a la vigencia fiscal que le corresponda, donde se formula para su aprobación este debe llevar presupuesto y contabilidad separada para cada uno de los servicios prestados, lo cual es aprobado por el CONFIS del municipio.*

*Para la realización del presupuesto se debe llevar las siguientes etapas:*

- *Elaboración y formulación*
- *Estudio y aprobación*
- *Ejecución y control*

*Se debe estar atento a las disposiciones generales y que las nuevas formas exigidas por la Contraloría General de la Nación a los Entes que la regulan. El manejo de la contabilidad general por todo concepto el plan único de cuentas PUC, balance general, el estado de perdidas y ganancias con los respectivos comprobantes y libros de contabilidad (libro diario, mayor, auxiliar y el libro de bonos).*

*En la parte financiera es necesario comprometerse en mantener el registro de los usuarios con su codificación respectiva, el nombre y dirección clasificación de los usos estratificados, ingresos de nuevos usuarios, inclusión de los deudores morosos, informe de novedades listado de control, cobranza y recaudo, registro de facturación, recaudo, deuda y finalmente la tensión de petición quejas y recursos.*

*El riesgo de corrupción puede definirse como aquellos aspectos, instancias decisiones y procedimientos, que hacen mas o menos probable la aparición de fenómenos o comportamientos asociados a la corrupción.*

*Un gerente o director diligente deberá contar en su administración con instrumentos y mecanismos que le permitan focalizar aquellas áreas de la gestión*

organizacional, en las que sea posible la ocurrencia de comportamientos o actuaciones proclives a la corrupción.

## **PRINCIPALES RIESGOS**

Entre los aspectos que con mayor frecuencia pueden constituirse en riesgo de corrupción en el área financiera y administrativa, pueden mencionarse.

**Estacionalidad de fondos:** Mediante este mecanismo grandes cantidades de dinero son mantenidas en cuenta corrientes sin generar ningún beneficio para la entidad, con ello se favorece a las entidades bancarias y es posible que se busque como contraprestación el pago de comisiones o el otorgamiento de préstamos personales.

**Jineteo de fondos:** Los dineros recaudados no se registran no consignan oportunamente, inicialmente se toma dinero prestado de los ingresos diarios, se dejan sin registrar y al día siguiente se cubre con los ingresos del día; si el funcionario se da cuenta que puede hacerlo sin ser descubierto, probablemente no reintegre la totalidad del autopréstamo y cada día aumente la cantidad.

**Inversiones poco seguras:** La alta discrecionalidad de ciertos funcionarios permite que se haga inversiones en entidades cooperativas o bancarias que no ofrecen garantías de solidez, constituyendo con ello un alto grado de riesgo de pérdida.

**Alteración de las bases de datos:** La falta de un sistema de información consistente y la ausencia de medidas de control permiten que funcionarios con

acceso a las bases de datos puedan alterar los saldos a cargo de particulares, especialmente en lo que hace referencia al pago de impuestos, aportes de salud y pensiones, anticipo a cargo de contratistas y proveedores.

**Pérdida de inventarios:** La falta de control administrativo y contable y las pocas medidas de seguridad para su protección hacen frecuente la pérdida de bienes del Estado. Los materiales de trabajo desaparecen, las bodegas son saqueadas, los inventarios en los libros no concuerda con las existencias en almacén, no se practican inventarios físicos, se compran materiales innecesarios, obsoleto, de baja calidad y con sobre costos.

**Mal uso de los bienes del Estado:** Al igual que los inventarios, no existen un adecuado control de las propiedades o activos fijos del Estado, ello facilita su pérdida o su uso en actividades no acordes con sus objetivos, y la desviación hacia intereses particulares. El mantenimiento de estas propiedades resulta costoso y constituye un foco de corrupción en la medida en que no se lleva un registro individual, en ocasiones son dados de baja sin un concepto técnico adecuado y vendidos a precios irrisorios.

**Pago de comisiones por tramites de cuentas:** El exceso de procedimientos y papeleos determinados para proteger a la administración pública contra actuaciones malintencionadas, lleva a que los tramites dejen de ser parte de la solución para convertirse en parte del problema; la multiplicidad de puntos de control diluye la responsabilidad de los funcionarios y aumenta la posibilidad de pedir dinero a cambio del cumplimiento de su deber. Igualmente puede presentarse el caso de que a cambio de atenciones, reglaos o pago de comisiones o “mordidas”, se apruebe el pago de facturas alteradas en términos de cantidades

*entregadas o precios inicialmente pactados, o se efectúen pagos dobles o pago de cuentas ficticias.*

***Irregularidades en la aprobación de pensiones y en la liquidación de prestaciones sociales:*** *Como consecuencia del desorden administrativo reinante en buena parte de las entidades oficiales, es normal el retraso en el pago de prestaciones sociales y pensiones de jubilación, este retraso es con frecuencia promovido por funcionarios o personas honestas que al ver la cantidad de tramites y el tiempo que se requiere para la aprobación de una pensión legalmente adquirida, deciden utilizar intermediarios para agilizar los tramites.*

*De la misma manera se pueden presentar falsificaciones de documentos, alteración de las bases de datos ya sea aumentando el tiempo realmente trabajando o incrementando el valor de las cotizaciones sobre las cuales se debe efectuar las liquidaciones.*

***Manipulaciones de la información contable y financiera :*** *A pesar de los esfuerzos adelantados, la gran mayoría de las entidades publicas no cuenta con un sistema contable que garantice que se incluyan y revelen la totalidad de las operaciones, que permita comprobar los objetivos y metas previstos por cada entidad y aplicar un control de gestión que facilite la autorregulación y aplicación de correctivos. El caos administrativo, el desconocimiento de sus funciones y en otras la alta discrecionalidad hacen que la información suministra o sea confiable ni oportuna y que en ciertos casos pueda ser manipulada, ocultando operaciones corruptas y mostrando solo en forma parcial los hechos de cada entidad.*

## **GRADO DE RIESGO**

*Resultando evidente que el grado de riesgo en termino de corrupción no es una variable simple, sino que se trata de una variable compleja producto de una multitud de acciones y factores diversos, razones que sumadas al constante cambio y readaptación de las practicas corruptas hace casi imposible establecer de manera objetiva el nivel o grado de riesgo de las mismas.*

## **INDICADORES DE RIESGO**

*Los comportamientos asociados a la corrupción no son fenómenos que sea posible observar de manera directa, razón por la cual se requería el análisis y estudio de ciertos aspectos que sugieren su presencia. Este problema se resuelve mediante el hallazgo de indicadores, que no son otra cosa que esos elementos que permiten determinar de forma practica el comportamiento de las variables de riesgo.*

*La tarea de búsqueda y selección de indicadores es una tarea muy delicada. A veces existen muchos indicadores posibles para una misma variable y resulta difícil encontrar cuales son los mas apropiadas para descubrirla. En otros casos, los indicadores encontrados no son fáciles de medir y debe ser sustituido por otros menos confiables, pero más asequibles a los medios disponibles por e investigador.*



*En el área financiera algunos indicadores que nos pueden orientar hacia la detección de focos de corrupción son los siguientes:*

- *Incremento o disminuciones bruscas en los saldos de cartera*
- *Saldos altos en caja y cuentas corrientes*
- *Sobregiros constantes e incremento en los índices de endeudamiento*
- *Atraso en las conciliaciones bancarias*
- *Incremento en las obligaciones laborales*
- *Continuos reclamos a aseguradoras por pérdida de activos o efectivo*
- *Concentración de recursos en una entidad financiera*
- *Continuas actas de baja por obsolescencia de artículos en almaceno activos fijos*
- *Saldos altos de mercancía sin movimiento en almacén*
- *Incrementos de gastos de un periodo a otro*
- *Atraso en la contabilidad e informes de ejecución presupuestal*
- *Continuas demandas contra la entidad por incumplimiento de compromisos*

### **MAPA DE RIESGOS**

*Como se ha anotado, las variables de riesgo pueden o no concentrarse o convertirse en fenómenos asociados a la corrupción, pero es precisamente esa posibilidad la que implica la necesidad de implementar y desarrollar instrumentos y mecanismos que impida su aparición y posterior consolidación.*

*Uno de estos instrumentos, eficaz por los demás, es la elaboración de mapas de riesgos, entendidos como la representación o descripción de los distintos aspectos que sobresalen en una organización por ser proclives a fenómenos de corrupción.*

*Esta herramienta es de gran utilidad para enfrentar el problema de riesgos de corrupción dado que permite:*

- *Detectar, identificar, conocer y precisar aspectos, instancias, decisiones procedimientos y nombramientos, que sobresalen por su probabilidad o posibilidad de derivar en conductas corruptas.*
- *Identificar en las diferentes áreas de la organización, el nivel e indicadores de cada uno de los riesgos objeto de estudio, permitiendo su análisis y priorización en la lucha contra la corrupción.*
- *Formular estrategias y adoptar medidas encaminadas a reducir tanto la presencia de los ingresos como la posibilidad que estos deriven en conductas a actuaciones corruptas.*

## **PROPUESTA METODOLOGICA**

*Existen diversas metodologías de investigaciones e instrumentos de recolección de información, sin embargo de la experiencia obtenida de manera directa en el examen de los riesgos de corrupción en el área financiera y contable, se sugiere a continuación una metodología que se espera sirva de ayuda y soporte efectivo para los directivos y los funcionarios interesados en investigar sobre el tema.*

### ***Aproximación al conocimiento del área de estudio***

- *Revisión y análisis de las leyes, decretos y demás normas que rigen los aspectos contables y financieros. Ejemplo: Ley Orgánica del Presupuesto, normas sobre la contabilidad pública y el ejercicio del control fiscal.*
- *Revisión de antecedentes y de informes emitidos tanto por los organismos de control externo (Procuraduría, Contraloría, superintendencia) como las instancias de control interno de la entidad.*

### *Recolección de información*

### ***Identificación de procesos, actores y controles.***

*Analizar el entorno en el que se desarrollan las actividades contable- financieras de la entidad, los funcionarios responsables de su orientación y manejo.*

### ***Talleres con los funcionarios:***

*Su objetivo principal es involucrar a los responsables de los procesos contable- financieros para que sean ellos quienes identifiquen los posibles focos de corrupción y a la vez formulen las posibles soluciones. Es importante su presencia para confrontar diferentes puntos de vista y si es del cierto enfrentamiento entre ellos que conduzca a detectar situaciones que tratadas en forma individual no pudieran ser observadas.*

*En la parte de la planeación encabezado por el gerente radica en la planeación estratégica, los principios organizacionales misión y visión de la empresa, objetivos estratégicos, planes, programas y proyectos estratégicos y características.*

### **AREA DE CONTRATACIÓN**

- *Caracterizar el área*
- *Estudio de conceptos de legalidad*
- *Proponentes no seleccionados*
- *Concepto de los gremios*
- *Contratos similares*
- *Estudio sobre contratación*
- *Debates amplios*
- *Información revelante*
- *Información sobre contratistas*
- *Contrataciones anteriores*
- *Urgencia manifiesta*

*En la parte que compete a la oficina de control tendrá las siguientes funciones: pero antes que todo es un compromiso serio de todos los miembros de la organización, que relativamente se ejerza un autocontrol y debe existir el comité de control donde las ideas en beneficio de la entidad se plasme en un documento.*

*Principalmente debe asesorar al gerente en todas sus actuaciones en la elaboración de planes y programas y propender por el uso común de los sistemas de información.*

*De acuerdo a la ley 87 de 1997 el objetivo del sistema es:*

- *Proteger por los recursos de la organización y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividad definidos por el logro de la misión institucional.*
- *Velar por que todas las actividades y recursos de la organización este dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.*
- *Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional*
- *Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros*
- *Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.*
- *Garantizar que el sistema de control interno exponga de sus propios mecanismos de verificación y seguimiento. Este es un sistema de autocontrol pues cada uno de los responsables debe tener la manera para detectar las desviaciones que se presenten pues puede ocasionar que las*

*fallas presentadas sean muy tarde ocasionado traumatismos para la organización.*

- *Velar por que la entidad dispongan procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza y características.*

*En esta parte vale la pena tener en cuenta el estatuto básico la ley 489 de 1998.*

*Artículo 90: funciones de la junta directivas de las empresas industriales y comerciales del estado. Corresponde a la junta directiva de las empresas industrial y comercial del estado:*

- a. Formular la política general de la empresa, el plan de desarrollo administrativo y los planes y programas que conforme a la ley organiza de planeación y a la ley orgánica de presupuesto deben proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y a través de estos al plan nacional de desarrollo.*
- b. Proponer al gobierno nacional las modificaciones de la estructura orgánica que consideren pertinentes y adoptar los estatutos de la entidad cualquier reforma que a ellos se introduzca.*
- c. Aprobar el proyecto de presupuesto de respectivo organismo*
- d. Controlar el funcionamiento general de la organización y verificar su conformidad con la política adoptada.*
- e. Los demás que le señalen los estatutos internos*

## **AREA DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

*Desarrolla actividades como:*

- 1. Diseñar y proponer la estructura de mejoramiento continuo aplicable a LA ESE LUIS LANCHEROS.*
- 2. Diagnosticar y recomendar ajustes a la estructura organizacional*
- 3. Orientar a las diferentes dependencias de la organización, el diagnóstico y mejoramiento de métodos y procedimientos administrativos para una adecuada labor honesta.*
- 4. Desarrollar y coordinar seminarios orientados al conocimiento de técnicas modernas organizacionales en todos los niveles de la estructura orgánica.*
- 5. Fomentar el cambio de conducta organizacional para lograr el mejoramiento de la calidad de las funciones*
- 6. Coordinar con entidades similares al sistema de control, la adopción de metodologías que beneficien la calidad de proceso y funciones.*
- 7. Crear un comité técnico*
- 8. Que exista una gerencia participativa con la conformación de equipos generados sinergia en la organización*
- 9. Buenas relaciones con el proveedor*
- 10. Excelencia en la adquisición de productos*
- 11. Excelencia en el proceso de servicios ¿ como atender mejor a los clientes?*
- 12. Concluir con el análisis de los resultados a través de cuestionarios*

## **AREA DE APOYO ADMINISTRATIVO**

*Las principales actividades de este grupo son:*

- 1. Administración del personal administrativo y operativo de la empresa*
- 2. Mantenimiento e instalación de equipos*
- 3. Suministro de materiales oportunamente en el área técnica operativa, administrativa, salud pública, urgencias y demás dependencias*
- 4. Coordinaciones pendientes a obtener apoyo logístico por parte de las áreas de la organización.*

## **REVISIÓN EN CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS**

**ALMACEN:** *manejo de listas de precios con proveedores de otros lugares de los elementos de alto consumo y comparar con la lista de precios del Municipio para buscar economía.*

**Realizar el procesos de actualización permanente de la inscripción de proveedores**

*Tramitar rápidamente la cuenta de proveedores.*

*Organizar una junta de compras para evitar malos manejos conformadas por el Gerente, Almacenista, un miembro de la junta directiva, un representante de la comunidad o vocal de control social y el jefe de control interno.*



*Ejercer el control de la entrada de materiales, registro en el Kardex, organización de elementos, entrega de pedidos, elaboración de vales de consumo y tomas de inventarios.*

**FINANCIERA – TESORERIA:** *las cuentas de proveedores y servicios prestados se realizaron los viernes por la tarde donde agilizaron los trámites y de acuerdo a un orden cronológico.*

- *Apertura de cuentas*
- *Recepción de ingresos*
- *Giros de cuentas*
- *Entrega de cheques*
- *Anulación de cheques*
- *Estado diario de caja y bancos*
- *Conciliaciones bancarias*
- *Rendición de cuentas a las entidades fiscalizadoras*
- *Tramites de cuenta ( cuentas por suministros, por orden de trabajo y servicio prestado, por servicios personales, por ejecución de obras)*
- *Anticipos*
- *Pagos parciales*
- *Por liquidación final*
- *Cancelación de nomina y aportes parafiscales*

### **CONTABILIDAD:**

*Contabilización de cuentas*

- *Comprobantes de contabilidad*
- *Balance de prueba*

- *Balance semestral y estados de perdidas y ganancias*
- *Balance anual y estado de perdidas y ganancias.*

**QUEJAS RECLAMOS Y RECURSO:** *Recibir y radicar las peticiones quejas y recursos en la ventanilla correspondiente y lo que se pueda resolver hacerlo inmediatamente, caso contrario enviarla a la división correspondiente.*

**FACTURACIÓN:** *Todas las cuentas que se tengan con las diferentes ARSs que operan en el municipio y su área de influencia, además de empresas particulares o personas naturales que tenga su archivo por medio electrónico debidamente codificado y con facilidad para acceder al sistema; Esto evita acumulación de documentos y se proceda a empastar para archivarlos en el Almacén mediante un oficio remisorio.*

## **DISCUSIÓN O CONCLUSIONES**

*El control debe existir tanto en las empresas sociales del estado, como en los diferentes organismos supeditado a las políticas gubernamentales.*

*ESE LUIS LANCHEROS de acuerdo a las políticas emanadas por el estado, elabora su control en cabeza de la gerencia donde se le asignan funciones al jefe de la división administrativa y crea un comité donde se fijan unos objetivos, es un cargo de nombrado para un periodo fijo de por lo menos tres años (decreto 1876 ) lo que significa en este evento es que si se quiere hacer bien las cosas cerrando los pasos de la corrupción puede llegar hacer destituido inmediatamente sin mirar consecuencias.*

*Como servidor publico tiene la obligación de responder de manera eficiente oportuna y ética a los requerimientos del usuario frente al servicio que se presta.*

*La ley 489 de 1998 establece que la política de racionalización de tramites, métodos y procedimientos de trabajos y la observancia del principio de la buena fe son prioridad en los planes de desarrollo administrativo de las entidades.*

*Este misma ley obtiene enormes funciones a las juntas directivas en su articulo 90, pero hay que tener en cuenta de la manera que son nombradas por los municipios no son las mas idóneas para ejercer esas políticas de funcionamiento estructural y organizativo en las E.S.E. entraría el mismo Estado en el deber de capacitarlos a diferencias de los derechos del usuario que fácilmente lo pueda entender un vocal de control social.*

*Los tramites deben ser los mas sencillos posibles simplificados, ágiles y precisos, asuma el papel de usuario al momento de revisar los tramites y procedimientos a su cargo, puede ser una manera efectiva para generar nuevas ideas.*

*La creatividad es una herramienta efectiva que puede ponerse al servicio de la gestión pública*

*Como resultado de la investigación se logro detectar la desorganización del sistema de control en todas sus áreas.*

*Hay que tener en cuenta la organización estructural, las jefaturas de las diferentes áreas y donde exista verdaderamente la oficina de control que atienda todas las*

*sugerencias inclusive de los particulares, reconociendo al control interno como una herramienta gerencial, integral para convertirlo en un trabajo eficaz contra la corrupción y la ineficiencia administrativa.*

*No hay coordinación ni comunicación en todas las áreas y la falta de autoridad hace que el trabajo en la empresa sea deficiente y por ende afectado los intereses de los usuarios.*

## **10. RECOMENDACIONES**

*Es necesario enfocar a cada componente el sector hacia una perspectiva global tendiendo al mejoramiento y atención del servicio, el control como herramienta primordial teniendo en cuenta una adecuada planeación que permita la optimización en la destinación y utilización de los recursos para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.*

*Se recomienda reestructurar la parte orgánica en el sentido de ubicar la oficina de control interno al mas alto nivel de la organización, como asesor directo de una gerencia integral y coordinador general de las demás áreas por lo tanto se le debe capacitar a una persona exclusivamente para atender esta tarea y no dejarla en manos del jefe de la división administrativa, que aunque la ley lo permite son funciones totalmente aparte. Esto hace que la planeación sea imparcial , eficiente y eficaz para el total cumplimiento de la misión que le corresponde.*

*Vale la pena que el mismo Estado organice capacitación en materia de control interno para los funcionarios exclusivamente quienes laboran para las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios pues al hacerlo globalizado se tiende a la confusión. Finalmente el sistema de control interno se debe regir por las políticas legales y las emitidas por los programas de gobierno.*

*Que funciones en excelentes condiciones el comité del sistema de control interno con el aporte del autocontrol de todos los funcionarios.*

## **BIBLIOGRAFIA**

*J. James Harrington. Administración total del mejoramiento continuo **Mc. GRAW HILL**. Bogota - Buenos Aires - Caracas - Guatemala - Lisboa -Madrid – México - Nueva York - Panamá - San Juan - Santiago de Chile - San Paulo – Auckland - Hamburgo - Londres - Milán - Montreal - Nueva Delhi - Paris -»San Francisco- San Luís- Singapur - Sydney - Tokio - Toronto. Noviembre de 1996.*

*Marco Elías BUITRAGO BUITRAGO- Manuel Arturo VACA PENDA Narciso Sabogal Sabogal fenomenológico de la empresa Unisur Santa Fe de Bogota D. C 1997.*

*RAMIREZ CARDONA Carlos - TINOCO DE SALAZAR Yolanda con la colaboración de teoría y enfoque sobre administración universidad de distancia de Unisur Santa Fe de Bogota D.C 1994.*

*BIERMAN Enrique- Metodología de la investigación del trabajo científico Unisur. Santa Fe de Bogota D.C 1995*

*LOAIZA GALLON Hernando. ORTIZ Hedi Alberto. Organización y métodos, UNAD Santa Fe de Bogota D.C. 1997*

*MORENO Rafael Tobías- ROZO Miguel Ángel. Desarrollo organizacional, UNAD. Santa Fe de Bogota D.C. 1998*

*PETTELHCIM Charles. Planificación y crecimiento acelerado, México, Fondo de Cultura Económica 1977*

*CERTO Samuel. Administración moderna. Editorial interamericana, México 1984.*

*COPE Robert G. "el plan estratégico" haga que la gente participe. Traducción Eduardo Cadado Noguera. Legis Editores S.A. 1991.*

*DAVID Fred R. La gerencia estratégica, Santa Fe de Bogotá DC Legis Editores S. A.1988.*

*DESSLER Gary. Organización y administración "enfoque situacional" Editorial Preffice, itall internacional 1979.*

*DRUCKER Peter F. El empresario de la nueva era México, compañía Editorial continental S.A. Segunda Edición, 1978.*

*MERY James C. Sistema de planeamiento y control de la empresa, Buenos Aires. Editorial "El Ateneo" Tercera Edición, 1975.*

*HUMPLE John W. La dirección por objetivos. Asociación de la dirección, Madrid, Me. Graw- Hill.*

*JAGOE A. L Empresas Triunfadoras " Practicas Gerenciales Efectivos" Santa Fe de Bogota D.C. Legis Editores 1988.*

*KOONTZ Harold Y WEIHRICH Heinz. Administración novena edición. México 1990.*

*MELER Robert C. NEVELL William, T. PAZER Harold I. Técnicas de Simulación en administración y economía, México Editorial Trillas 1975.*

*MENDEZ ALVARES Carlos Eduardo. Metodología "Guía para la elaboración de diseño de investigación en ciencia económicas contables y administrativos". Santa Fe de Bogota, Colombia, Editorial Kimpres LTDA. 1994.*

*TERRY GEORGE R. Principios de Administración, México compañía editorial continental S.A 1978.*

*Republica de Colombia, Departamento administrativo de la Función publica. En camino hacia un país transparente equipó editorial. Departamento Administrativo de la función publica. Contaduría General de la Nación, Conserjería Presidencial de la Administración Pública, Comisión Nacional para moralización - grupo de informes de la Comisión nacional para la moralización, Santafé de Bogota D.C. Junio de 1998.*

*QUINTERO GONZALEZ Jairo, documentos sobre practicas metodológicas para el diseño, implantación y evaluación del sistema de control interno, indicadores. Santafé de Bogota D.C., agosto 21 de 1997.*

*Departamento Administrativo de la función publica guías metodológica para la racionalización de tramites, métodos y procedimientos de trabajo dirección general de asistencia sectorial, Santafé de Bogota D.C. marzo del 2000 Departamento Administrativo de la Función Publica dirección general de política de administración publica herramienta de apoyo, elaboración de los planes sectoriales, de desarrollo administrativo. Santafé do Bogota D.C. marzo del 2000.*



*Departamento Administrativo de la función pública riesgos de corrupción de la Administración Pública moralización de la Administración pública Colombiana, proyecto Colombiano 98/009.*

*La reorganización del estado, estatuto básico de la organización y funcionamiento de la administración pública Ley '189 del 29 de diciembre de 1998.*

*Kaste-, Fremobt. Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas de sistemas. Mc. Grav.Hill.*

*March J. y Herbert, Simón, Teoría de la Organización. Tr. J. Maluquz V. 2º: Ed. ARIEL Barcelona, 1969.*

*Ander –Egg. Ezequiel. Introducción a las técnicas de la investigación social, Buenos Aires, Editorial Humanista, 1978*

*Diaz, carlos Alberto. Economía comercial, Editorial Normal 1981.*

*Tamayo y Tamayo, Mario. Diccionario de la Investigación Científica, Bogotá, Editorial Blanco 1984*

*Sabino, Procesos de Investigación, Bogotá, el Cid, Editor, 1980*

*Ladrón de Guevara, Laureno. Metodología de la Investigación científica, Bogotá Universidad Santo Tomas.*

# ANEXOS

## **MODELO DE LA ENCUESTA**

1. *¿A que nivel jerárquico pertenece?*
2. *¿Sabe usted que herramientas o métodos que utiliza la empresa para realizar el proceso de definición de funciones?*
3. *¿Tiene usted claramente definidas sus oficinas?*
4. *¿Describa cual fue su proceso de contratación?*
5. *¿Conoce usted los objetivos, metas, políticas y estrategias propuestas por la organización?*
6. *¿Que tipo de canales de comunicación utiliza la empresa?*
7. *¿Qué tipos de beneficios legales y extralegales recibe usted?*
8. *¿Conoce usted el reglamento interno de trabajo?*
9. *¿Que factores afectan su trabajo?*