

Estudio de viabilidad creación de empresa  
Auditores e Interventores del alto Magdalena E.U.

SARA LILIANA MASMELA PEÑALOZA  
SARA LILIANA QUIROGA FORERO  
DORIS YANETH SANCHEZ MIRANDA



FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN  
AUDITORIA Y GARANTIA DE CALIDAD EN SALUD

IBAGUE, JULIO DE 2010

Estudio de viabilidad creación de empresa  
Auditores e Interventores del alto Magdalena E.U.

SARA LILIANA MASMELA PEÑALOZA  
SARA LILIANA QUIROGA FORERO  
DORIS YANETH SANCHEZ MIRANDA

ASESOR:  
DR. JOSE LUIS BOTERO

FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN  
AUDITORIA Y GARANTIA DE CALIDAD EN SALUD

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Girardot, 31 Julio de 2010

Dedicatoria

“A mi madre, quien con su amor, apoyo, paciencia y fortaleza me impulsó para emprender este bonito camino. Todo lo hermoso me lo ha dado su mano forjadora y hoy puedo decir gracias “pequis” por hacer de mi quien soy”.

Sara Másmela.

“Dedico este proyecto a mi familia, mi hijo y esposo, por su apoyo incondicional”

Sara Quiroga.

“Hoy culmina una etapa en mi vida, dedicando este éxito a Dios, César mi esposo, a Parmenio y Stella mis padres queridos, por darle a mi vida toda su dedicación orientación y Por el amor que me han brindado”.

Yaneth Sánchez

## Agradecimientos

A Dios por que con su amor y fortaleza nos dio la vida, sabiduría y los recursos para poder culminar con esta labor.

Al Dr. PEDRO FABIAN DAVALOS BERDUGO, gerente de la I:P:S CAPRECOM Nuevo Hospital San Rafael, quien me brindó su apoyo facilitándome disponer de tiempo para lograr cumplir con mi desplazamiento periódico a la Universidad.

Al equipo de docentes de la especialización quienes aportaron sus conocimientos en el desarrollo temático de la especialización.

A mis compañeras de grupo ya que juntas hicimos este excelente trabajo

## Tabla de Contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCION</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>DEFINICION DEL PROBLEMA</b>	<b>12</b>
2.1	Antecedentes del problema	12
2.2	Formulación	12
2.3	Descripción del problema	12
<b>3</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>15</b>
4.1	General	15
4.2	Específicos	15
<b>5</b>	<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>16</b>
5.1	Sistema de auditoría e interventoría	18
5.2	Auditoría e interventoría	18
5.2.1	Componentes	19
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>19</b>
	<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	<b>20</b>
a.	Objetivos.	21
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>23</b>
	<b>CONTROL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION (AUTOMATICOS)</b>	<b>23</b>
	<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>	<b>24</b>
	<b>SUPERVISION Y SEGUIMIENTO</b>	<b>26</b>
5.2.2	Matriz Dofa	28
	<b>Diagnóstico Interno</b>	<b>28</b>
	<b>Diagnóstico Externo</b>	<b>28</b>
5.2.3	Análisis de las normas	29
	<b>NORMAS POSTERIORES A LA LEY 100 DE 1993 (Ley estatutaria)</b>	<b>29</b>
5.2.4	Estructura Organizacional	30
	<b>ESTRUCTURA LINEAL</b>	<b>30</b>
	<b>ESTRUCTURA FUNCIONAL</b>	<b>31</b>
5.2.5	Cuestionario de Auditoría	31
5.2.6	Manuales de funciones, procesos y procedimientos	31

5.2.7	Mapa de Riesgo	32
5.2.8	Indicadores de Gestión	33
5.2.9	Gestión	33
5.2.10	Mejora Continua	34
<b>5.3</b>	<b>MARCO NORMATIVO</b>	<b>34</b>
<b>5.4</b>	<b>MARCO HISTORICO</b>	<b>35</b>
5.4.1	Antecedentes de Calidad de la Auditoria e Interventoría en Servicios de Salud	36
<b>6</b>	<b>DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>38</b>
<b>7</b>	<b>INGENIERIA Y METODOS</b>	<b>40</b>
<b>7.1</b>	<b>MERCADEO</b>	<b>40</b>
7.1.1	Análisis del Sector	40
	<b>División administrativa</b>	<b>40</b>
	<b>FISIOGRAFÍA - DEPARTAMENTO DE TOLIMA</b>	<b>41</b>
	<b>Hidrografía</b>	<b>41</b>
	<b>Clima</b>	<b>41</b>
	<b>Actividades económicas</b>	<b>42</b>
	<b>Vías de comunicación</b>	<b>42</b>
	<b>Turismo</b>	<b>42</b>
	<b>Historia</b>	<b>43</b>
7.1.2	Análisis del Mercado	50
	<b>Perfiles de clientes</b>	<b>53</b>
7.1.3	Análisis de la Competencia	55
7.1.4	Estrategias de Presentación de los servicios	56
7.1.5	Estrategias de Promoción	56
7.1.6	Estrategias de Comunicación	57
7.1.7	Estrategias del Servicio	57
<b>7.2</b>	<b>TÉCNICO</b>	<b>59</b>
7.2.1	Concepto del Producto o Servicio	59
	<b>Asesoría para el desarrollo del PAMEC</b>	<b>64</b>
7.2.2	Constitución empresa	65
7.2.3	Análisis del sector salud	¡Error! Marcador no definido.
<b>7.3</b>	<b>ANALISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>68</b>
<b>7.4</b>	<b>ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>83</b>
	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>86</b>

## Listado de Mapas

<b>Mapa 1.</b> Departamento del Tolima _____	<b>43</b>
<b>Mapa 2.</b> Capital del Tolima _____	<b>44</b>
<b>Mapa 3.</b> Zona de Nevados _____	<b>45</b>
<b>Mapa 4.</b> Zona Norte _____	<b>46</b>
<b>Mapa 5.</b> Zona Oriente _____	<b>47</b>
<b>Mapa 6.</b> Zona Sur _____	<b>48</b>
<b>Mapa 7.</b> Zona Suroriente _____	<b>49</b>

## Listado de Gráficas

<b>Gráfica 1.</b> Nivel de Escolaridad de Alcalde _____	<b>49</b>
<b>Gráfica 2.</b> Representante de la EPS _____	<b>54</b>
<b>Gráfica 3.</b> Perfil del Gerente de la IPS _____	<b>55</b>
<b>Grafica 4.</b> Empresas de Auditoria del Municipio _____	<b>55</b>

## **Listado de Tablas**

Tabla 1. Relacion por municipio	51
Tabla 2. Cargos por competencias	69
Tabla 3. Analisis de factores Matriz DOFA	82
Tabla 4. Balance General	84
Tabla 5. Perdidas y Ganancias	85

## **Listado de Anexos**

<b>Anexo 1.</b> Solicitud y Actualización RUT _____	<b>90</b>
<b>Anexo 2.</b> Registro Unico Empresarial _____	<b>91</b>
<b>Anexo 3.</b> Caratula Unica Empresarial _____	<b>92</b>
<b>Anexo 4.</b> Logo e Imagen Corporativa _____	<b>93</b>

## PROLOGO

La salud es una de las necesidades primarias del ser humano, la Constitución Política de Colombia consagra entre los derechos y deberes constitucionales el derecho a la salud, el estado tiene la obligación de asegurar el acceso libre e igualitario a las acciones de promoción, protección, recuperación y rehabilitación del individuo.

En Colombia durante la última década, ha aumentado la incertidumbre por lograr una buena prestación de servicios de salud, servicio con calidad para lo cual se han buscado diferentes programas y capacitaciones que ayuden al progreso de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.

Desde 1993 se empieza a hablar del derecho a la salud lo cual se consagro en la Constitución Política de Colombia, sin embargo no se encontraba reglamentada hasta hace unos pocos años existió una legislación que permite medir la calidad de la prestación de estos servicios.

El hoy llamado Ministerio de la Protección Social ha creado normas y decretos que han venido regulando la calidad de la prestación de los servicios de salud. También ha crecido la cantidad de profesionales auditores en salud lo que permite evaluar la calidad de los servicios.

Nuestro trabajo busca facilitar la ejecución de lo establecido en la legislación, para organismos certificadores de calidad, responsables de la verificación de la conformidad de ellos, igualmente para dar seguridad a los usuarios.

# 1 INTRODUCCION

Aunque actualmente se cuenta con muchas empresas y outsourcing encargados de auditar o intervenir los procesos de salud, estableceremos un sistema de auditoría e interventoría que conozca no solo la ley 100, además la aplicación al SGSSS de los nuevos acuerdos 08 y 09 de diciembre de 2009 y enero de 2010, con sus anexos 1 y 2 en donde se aclaran y actualizan integralmente los planes obligatorios de salud de los regímenes contributivo y subsidiado. Auto 342A de 2009 de la corte constitucional en lo referente a la unificación del pos para niños menores de 18 años oficializadas en el acuerdo 11 de 2010. Decreto 074 del 18 de enero de 2010 introducción y modificación al régimen del fondo de seguro obligatorio de accidentes de tránsito.

Hay que tener en cuenta que los entes de control como la superintendencia nacional de salud y el ministerio de la protección social, solicitan responder con suficiente diligencia y cuidado de las funciones encomendadas.

Como consecuencia de lo anterior y de otros cambios posibles en el sistema se hace necesaria la creación de empresas nuevas y actualizadas en el manejo de la normatividad vigente.

## **2 DEFINICION DEL PROBLEMA**

### **2.1 Antecedentes del problema**

Dentro de las diferentes políticas y recomendaciones sugeridas dentro del proceso de formación como auditores, la EAN ha iniciado un proceso de fomento y de crear iniciativa para sus egresados en la creación de empresa; como aporte al desarrollo económico del país en las circunstancias en las que actualmente se encuentra con tan altos índices de desempleo profesional.

Es por esto, que al escuchar las sugerencias del asesor de tesis no se dudo en ningún momento en la posibilidad de dirigir toda la atención a la creación de una empresa de auditoría e interventoría para el sector acá expuesto.

Al escuchar las sugerencias y recomendaciones del asesor y al considerar las múltiples posibilidades laborales que una empresa de esta naturaleza podría ofrecer laboralmente a los egresados de la especialización; se tomo la decisión de desarrollar este proyecto bajo este modelo de semillero de empresa.

En la actualidad, existen muy pocas empresas cuya razón social se centralice en la prestación de servicios de auditoría e interventoría que apoye al sistema general de seguridad social en salud que son normalmente franquicias de multinacionales que le prestan muy poco interés, por no decir ninguno, a la auditoria e interventoría tanto en la red de prestadores como en las administraciones municipales para dar cumplimiento a lo establecido en la norma sobre la necesidad de contratar los servicios de interventoría para el seguimiento del proceso de contratación del régimen subsidiado en el país (Resolución 0660 de 2008, decreto 2414 del 2008 resolución 812 de 2007).

### **2.2 Formulación**

Acogiéndonos a la metodología sugerida en la teoría para la evaluación de proyectos, para el presente proyecto definimos el problema respondiendo al siguiente cuestionamiento: “  
¿Puede un estudio de factibilidad y/o de viabilidad para el montaje de una empresa de auditoría e interventoría para el sector del Alto Magdalena y el departamento del Tolima, garantizar su creación, puesta en marcha y su éxito?”

### **2.3 Descripción del problema**

Las condiciones por las que atraviesa en la actualidad el país en los índices de desempleo, hacen pensar, que direccionar los conocimientos adquiridos en la especialización de

auditoría de calidad ofrecida por la EAN, nos permiten pensar en la viabilidad técnico-financiera de crear y poner en marcha una empresa de auditoría e interventoría que aporte en alguna medida a la generación de nuevos puestos de trabajo en el sector hacia el que esta direccionada dicha propuesta, por lo tanto el problema, razón del presente estudio, se describe fundamental mente en análisis y creación de dicha empresa.

### 3 JUSTIFICACIÓN

Sin lugar a dudas, uno de los principales aportes de las nuevas tendencias educativas en Colombia, ha sido el de fomentar en todos los estudiantes, en las diferentes modalidades educativas tanto de pregrado como de postgrado una cultura hacia la creación de empresa y que sean los egresados quienes sean fuentes generadoras de empleo y no pasar, con su graduación, a formar parte de la lista de demandantes de empleo, en todas las modalidades y en todos los contextos productivos en el país.

Hoy, como egresados del postgrado de auditoría de calidad de la EAN, queremos, de alguna forma, contribuir con esta filosofía, enfocando nuestro proceso de grado en ser generadores de empleo ampliando nuestras posibilidades laborales en el campo académico de formación y consecuentemente de acción laboral.

Cuando se pensó en establecer un modelo de salud en Colombia que mejorara las condiciones de la salud, se pensó inicialmente en garantizar a los usuarios del sistema de salud en accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad, como pilares de la salud en Colombia básicamente, pero sin lugar a dudas dejó unas posibilidades bastante amplias para la generación de nuevos puestos de trabajo en el ámbito de auditoría e interventoría de los servicios de salud, que la ley 100 como eje rector de la misma, exigía a las entidades que administraran y ofrecieran los servicios en toda su extensión.

Pensar en la viabilidad técnica de la creación de una empresa que prestara los servicios de auditoría e interventoría no fue contemplada en los inicios de tan magna reforma, pero en el transcurso de estos 17 años de existencia garantiza un buen campo de acción en las diferentes ramificaciones que su amplio horizonte ofrece a nosotros los profesionales que hoy contamos con argumentos académicos y técnicos suficientes en su creación.

Adicionalmente, las tendencias académicas, el contenido temático de la especialización y el aporte y apoyo directo e incondicional de los docentes que participaren en nuestro proceso de formación; auguran en muy alto porcentaje su éxito, pues contamos con herramientas suficientemente sólidas para competir en un mercado que demanda permanentemente los servicios de auditoría e interventoría.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 General**

Evaluar la posibilidad técnico-financiera del montaje y puesta en marcha de una empresa que preste los servicios de auditoría e intervectoría en el sector del alto magdalena y el departamento del Tolima

### **4.2 Específicos**

1. Desarrollar un análisis técnico que permita definir la viabilidad financiera del montaje de una empresa de auditoría e intervectoría para el sector del alto magdalena y el departamento del Tolima.
2. Analizar los diferentes factores técnicos involucrados en el proceso de creación y puesta en marcha de la empresa Auditores e intervectores del alto magdalena.
3. Definir los elementos constitutivos del proceso organizacional de la empresa auditores e intervectores del alto magdalena que garanticen su viabilidad.
4. Identificar claramente la información de la población del alto magdalena y del departamento del Tolima, evaluando los posibles clientes, las características del mercado, cual es la posible demanda de los servicios ofertados.

## 5 MARCO REFERENCIAL

La auditoria es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vista a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión. Las principales funciones que se deben realizar en una empresa que desarrolle procesos de auditoría son las siguientes:

1. La realización de actividades de evaluación, seguimiento y mejoramiento de procesos definidos como prioritarios.
2. La comparación entre la calidad observada y la calidad esperada, la cual debe estar previamente definida mediante guías y normas técnicas, científicas y administrativas.
3. La adopción por parte de las instituciones de medidas tendientes a corregir las desviaciones detectadas con respecto a los parámetros previamente establecidos y a mantener las condiciones de mejora realizadas.

La interventoría es la forma de control primario que deben aplicar los entes territoriales en sus relaciones contractuales y por ende se constituye en uno de los factores que permitan solucionar la problemática que hoy por hoy se presenta en el proceso de ejecución de los contratos y de su liquidación.

Según información extraída de la página de Internet [www.consultorsalud.com](http://www.consultorsalud.com)<sup>1</sup>, donde se dan a conocer las actividades que se deben de desarrollar cuando se adquiere la responsabilidad de realizar una interventoría de salud a una empresa, podemos relacionarlas a continuación:

- a. Velar por la ejecución y cumplimiento de los Contratos de Administración del Régimen Subsidiado y por el Aseguramiento en Salud de la población afiliada.
- b. Garantizar la aplicación del 100% de los recursos del régimen subsidiado asignados, previo cumplimiento de los procesos presupuestales establecidos en la normatividad vigente y en especial atendiendo lo contemplado en el Decreto 050 de 2.003 y demás normas que regulan la materia, sobre presupuestación, recaudo, giro, administración, custodia o protección, aplicación y flujo de los recursos del Régimen Subsidiado del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

---

<sup>1</sup> Pagina de consulta en salud. Link interventoría procesos de contratación régimen subsidiado. Pagina 2 requisitos y fundamentos de interventoría.

- c. Vigilar para que los recursos del Régimen Subsidiado sean manejados a través del Fondo Local de Salud y, no hagan Unidad de Caja con otros recursos de la entidad territorial, en cumplimiento del artículo 57 de la Ley 715<sup>2</sup> de 2.001, el inciso 2 del artículo 91 de la Ley 715 de 2.001 y el artículo 7 del Decreto 050 de 2.003.
- d. Impedir que los recursos del Régimen Subsidiado sean objeto de embargo, pignoración, titularización o cualquier otra clase de disposición financiera, tanto por parte del ente territorial, como por parte de las empresas promotoras de salud del régimen subsidiado.
- e. Evitar el múltiple pago de U.P.C.<sup>3</sup> por un mismo afiliado o cualquier pago indebido de U.P.C. dentro del SGSSS<sup>4</sup>, por múltiple afiliación en diferentes regímenes.
- f. Velar para que la Dirección Territorial entregue oportuna y adecuadamente la base de datos de los afiliados al Régimen Subsidiado, depurada y actualizada.

Presentar un informe bimestral a la Dirección Territorial sobre el comportamiento de las partes en desarrollo del contrato, con cada una de las E.P.S.S., por cada contrato y, por todos y cada uno de los ítems considerados en las funciones administrativas, técnicas y financieras del interventor, informe que será tenido en cuenta por el Ente Territorial para ordenar el pago del bimestre anticipado o para iniciar las acciones correctivas necesarias para garantizar el curso adecuado del contrato.

Informar diligente y oportunamente a la Dirección Territorial el incumplimiento total o parcial de las obligaciones del contratista, para que se puedan adelantar los procedimientos administrativos y/o judiciales las instancias correspondientes.

Para abordar la problemática anteriormente planteada se contará con el apoyo de los conocimientos adquiridos tanto en el aula de clases como de los textos utilizados y sugeridos por los docentes, y los enfoques de cada uno de los módulos presentados por la EAN.

Con el ánimo de soportar la creación de una empresa de auditoría e interventoría en salud a continuación se mencionan los principales aspectos a tratar.

---

<sup>2</sup> Establecimiento de la norma del situado fiscal y ley de transferencias. Ley 715 1996.

<sup>3</sup> UPC. Sigla establecida para identificar la unidad de pago por capitación. Reconocimiento que el foyga hace a las eps por cada afiliado mensualmente.

<sup>4</sup> SGSSSS. Forma resumida de hacer alusión al sistema general de seguridad social en salud.

## 5.1 Sistema de auditoría e interventoría

El sistema de auditoría es el plan de organización de una empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, el logro del objetivo administrativo de: <sup>1</sup>

Mantenerse informado de la situación de la empresa  
Coordinar sus funciones  
Mantener una ejecutoria eficiente  
Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas  
Asegurarse que se están logrando los objetivos establecidos

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

El control del manejo de los recursos  
El control de evaluación del riesgo  
El control y sus actividades  
El control del sistema de información y comunicación  
El control de supervisión y monitoreo

## 5.2 Auditoría e interventoría

La ley 100 y sus decretos subsecuentes en Colombia, La resolución 1043 del 2006 implemente el PAMEC<sup>5</sup> programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud. El cual se define como un componente del mejoramiento continuo, en el sistema obligatorio de la garantía de la calidad entendida como “el mecanismo sistemático continuo de evolución y mejoramiento de la calidad observada, respecto de la calidad esperada, de la atención en salud que reciben los usuarios” esta y muchas razones más forman parte razonable para conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: <sup>2</sup>

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

---

<sup>5</sup> Programa de auditoría para el mejoramiento continuo; cuarto elemento constitutivo de la seguridad social en salud establecido en la ley 1011 de 2009.

Esta definición enfatiza ciertos conceptos fundamentales sobre la auditoría y la interventoría, a saber:

- Es un proceso, esto es, un medio no un fin en sí mismo
- Se efectúa por personas. No lo constituyen simplemente los manuales de políticas, los formatos, como las personas en cualquier estrato de la organización.
- No puede esperarse que ofrezca más que una seguridad razonable
- Está dirigido al logro de objetivos comprendidos en uno o más grupos que abarcan

### **5.2.1 Componentes**

La auditoría médica y de calidad lo mismo que la interventoría en salud consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente y están integrados a los procesos administrativos, estos son:

Ambiente de control  
Evaluación de riesgos  
Actividades de control  
Información y comunicación y  
Supervisión y seguimiento

#### **AMBIENTE DE CONTROL**

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de auditoría.

Los elementos asociados con el ambiente de auditoría son, entre otros:

- a. Integridad y Valores Éticos – Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad de la auditoría y la interventoría depende de la integridad y valores del personal que lo diseña y le da seguimiento.

Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta.

Debe tener cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o inexistencia de ellos; alta descentralización sin el respaldo del control requerido; debilidad de la función de auditoría; inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

- b. Competencia - Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.
- c. Junta Directiva, Concejo de Administración y/o Comité de Auditoría. Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos, externos y la revisoría fiscal.
- d. Filosofía Administrativa y Estilo de Operación. –Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y principios y criterios contables, entre otros.

## EVALUACION DE RIESGOS

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto el objetivo, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

Los aspectos sobresalientes de este componente, son entre otros:

- a. **Objetivos.**-La importancia que tiene este aspecto en cualquier organización es evidente ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

Las categorías de los objetivos son las siguientes:

- **Objetivos de cumplimiento.**-Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de operación.**-Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- **Objetivos de información financiera.**-Se refieren a la obtención de información financiera confiable.

En ocasiones la distinción entre estos tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se traslapan o apoyan a otros.

El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:

1. La auditoría interna y las interventorías efectivas proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la administración.
2. En relación con los objetivos de operación, la situación difiere de la anterior debido a que existen eventos fuera de control del ente. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir desviaciones.

Todas las entidades enfrentan riesgos y estos deben ser evaluados.

- b. Riesgos.-El proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de auditoría efectiva.

Para ello la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de estas con el exterior.

Desde luego los riesgos incluyen no solo factores externos sino también internos; por ejemplo la interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad del personal; la capacidad o cambios en relación con la responsabilidades de la gerencia.

Los riesgos de actividades también deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Desde luego, las causas de riesgo en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

- c. El análisis de riesgos y su proceso.- Sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes.
- La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
  - La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
  - El establecimiento de acciones y controles necesarios.
  - La evaluación periódica del proceso anterior.

Manejo de cambios.-Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de las auditoria y las interventorías. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias.

De lo anterior, se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que puedan tener un efecto desfavorable sobre las auditorias y las interventorías y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.

El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes.

Por lo tanto, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es de la gerencia, mientras que al revisor fiscal le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Existen factores que requieren atenderse con oportunidad ya que presentan sistemas relacionados con el manejo de cambios como son: nuevo personal, sistemas de información nuevos o modificados; crecimiento rápido, nueva tecnología, reorganizaciones corporativas y otros aspectos de igual trascendencia.

Los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias, que respondan al criterio de costo-beneficio.

## ACTIVIDADES DE CONTROL

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimientos, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o defectivas.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

## CONTROL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION (AUTOMATICOS)

Los sistemas están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de auditoría.

De manera amplia, se considera que existen auditorías generales y auditorías de aplicación sobre los sistemas de información.

Auditorias Generales.-Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También lo relacionado con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros.

Auditorias de Aplicación.-Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las inter fases con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Los sistemas de información y su tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para lo que queda de este siglo y el inicio del próximo.

## INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen un parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.<sup>3</sup>

Sin embargo, la información contable tiene fronteras. No se puede usar para todo, ni se puede esperar todo de ella. Esto puede parecer evidente, pero hay quienes piensan que la información de los estados financieros pudiera ser suficiente para tomar decisiones acerca de una entidad.

Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura solo con base en la información contable. Este enfoque simplista, por su parcialidad, solo puede conducir a juicios equivocados.

Para todos los efectos, es preciso estar conscientes que la contabilidad nos dice, en parte, lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro.

Por otro lado, en ocasiones la información no financiera constituye la base para la toma de decisiones, pero, igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una entidad.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades.

Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre las normas internacionales de contabilidad.

También debe atender su propia participación en el sistema de auditoría así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

Así mismo, debe contarse con los medios para comunicar información relevante hacia mandos superiores, así como entidades externas.

Los elementos que integran este componente, son entre otros:

La información generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.

1. Los Sistemas Integrados a la Estructura.- Los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones. Sin embargo, se observa una tendencia a que éstos se deben apoyar de manera contundente en la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como elemento de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica son un factor clave de éxito en muchas organizaciones.
2. Los sistemas integrados a las Operaciones.- Son medios efectivos para la realización de las actividades de la entidad. Desde luego, el grado de complejidad varía según el caso, y se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de organización.
3. La Calidad de La Información.- Constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las entidades.
4. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: oportunidad, pertenencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad. En lo anterior, se invierte una cantidad importante de recursos. En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, se convierten en un mecanismo de control útil.

5. La comunicación.- A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas.

Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

## SUPERVISION Y SEGUIMIENTO

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debidas tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan eficacia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control.

Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al, mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

### **5.2.1.1 Informe de Deficiencias**

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los “propietarios” y responsables de

operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias.

### **5.2.1.2 Participantes en el Control y sus Responsabilidades**

Todo personal tiene alguna responsabilidad sobre el control. La gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumirla.

Los directivos tienen un papel importante en la forma en que la gerencia ejerce el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas. De igual manera, el auditor interno contribuye a la marcha efectiva del sistema de control, sin tener la responsabilidad directa sobre su establecimiento y mantenimiento.

La junta directiva o el consejo de administración y el comité de auditoría vigilan y dan atención al sistema de control interno.

Otras partes externas, como son los auditores externos, revisores fiscales y distintas autoridades contribuyen al logro de los objetivos de la organización y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsables de su efectividad, ni forman parte de él, sin embargo aportan elementos para su mejoramiento.

Internamente las responsabilidades sobre el control corresponden a lo siguiente: La Junta Directiva o el Consejo de Administración: establece no solo la misión y los objetivos de la organización sino también las expectativas relativas a la integridad y los valores éticos.

La Gerencia: Debe asegurar que exista un ambiente propicio para el control.

Los Directivos Financieros: Entre otras cosas, apoyan la prevención y detección de reportes financieros fraudulentos.

El comité de Auditoría: Es el organismo, que no sólo tiene la facultad de cuestionar a la gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades, sino también asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.

El comité de Finanzas: Contribuye cumpliendo con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos con los planes operativos.

La Auditoría Interna: A través del examen de la efectividad y además del control interno mediante recomendaciones sobre su mejoramiento.

El Área Jurídica: Llevando a cabo la revisión de los contratos y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.

El Personal de la Organización: Mediante la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas y tomando las acciones necesarias para su control.

### **5.2.2 Matriz Dofa**

El análisis de la situación institucional se basa en la matriz DOFA<sup>6</sup>, organizando grupos de trabajo al interior de las Direcciones, enfocando cada uno de los componentes en el marco normativo, directrices de entes de dirección, vigilancia y control, interacción con EAPB, usuarios y comunidad, entre otros.

El diagnóstico empresarial es el estudio y análisis general, directo y objetivo que se lleva a cabo en todos los componentes de la organización, efectuados preferiblemente, por medios automatizados, dados los volúmenes de trabajo y la complejidad que demanda el estudio, siendo desarrollado por intermedio de matrices, con miras a conocer la fragilidad y entereza de los negocios con los que viene actuando y funcionando la compañía, para que las unidades operativas que estén laborando por debajo del indicador establecido y puedan convertirse, equipararse, con las mejores para lograr su estandarización y poderlas enfrentar al requerimiento de exigencia de la actual situación de modernidad y competitividad exigido.

Para la elaboración del diagnóstico institucional se tuvo en cuenta los siguientes componentes:

#### Diagnóstico Interno

- Debilidades: (Capacidad Directiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica, Capacidad del Talento Humano, Capacidad Competitiva, Sistemas de información)
- Fortalezas: (Capacidad Directiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica, Capacidad del Talento Humano, Capacidad Competitiva, Sistemas de información)

#### Diagnóstico Externo

---

<sup>6</sup> Modelo sugerido por la teoría administrativa sobre el direccionamiento estratégico. Debilidades, Oportunidades, fortalezas y Amenazas.

- Oportunidades: (Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Geográficos, y Competitivos)
- Amenazas: (Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Geográficos, y Competitivos)

### 5.2.3 Análisis de las normas

Constitución Nacional. Derechos fundamentales a la vida y a la Salud

La Ley 100 de 1993. Mediante la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones.

Teniendo la Seguridad Social Integral como “el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.”

NORMAS POSTERIORES A LA LEY 100 DE 1993 (Ley estatutaria)

Posterior a la vigencia de esta ley, se han expedido diversas disposiciones que la reforman, adicionan o modifican como las siguientes:

Ley 715 de 2001. Organiza la prestación de los servicios de educación y salud. (ley orgánica)

Ley 789 de 2002. Apoya el empleo y amplía la protección social.

Decreto 806 de 1998. Reglamenta la afiliación al Régimen de Seguridad Social en Salud y la prestación de los beneficios del servicio público esencial de Seguridad Social en Salud.

Decreto 3260 de 2004. Adopta medidas para optimizar el flujo de recursos en el Sistema de Seguridad Social en Salud.

Decreto 1283 de 1996. Reglamenta el funcionamiento del Fondo de Solidaridad y Garantía del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Decreto 2309 de 2002. Define el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Decreto 2423 de 1996. Determina nomenclatura y clasificación de los procedimientos medico quirúrgicos y hospitalarios del manual tarifario.

Decreto 3990 de 2007. Reglamenta subcuenta de Seguro de Riesgos Catastróficos y Accidente de Tránsito (Fosyga).

Decreto 1011 de 2006 (Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Servicios de Salud)

Decreto 4747 de 2007. Regula algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población a su cargo. 6

Resolución 1043 de 2006 (Habilitación y Auditoria).

Resolución 1445 de 2006 (Acreditación).

Resolución 1446 de 2006 (Información).

#### **5.2.4 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional, es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse.

Un Organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un esqueleto que representa la estructura de una organización. Cada una de sus divisiones operativas y otras unidades importantes también poseen organigramas detallados<sup>7</sup>.

El diseño y confección técnica de una estructura organizativa que identifique cada una de las dependencias y órganos de administración de la entidad y le señale sus competencias, funciones y responsabilidades, es también elemento fundamental en la implementación de la Auditoria. Se requiere establecer estructuras administrativas operantes y ágiles que en vez de complicar y entorpecer los procesos administrativos los simplifique e impulse hacia el logro de los objetivos y la instauración de una administración eficiente<sup>8</sup>.

Existen tres tipos de estructuras organizacionales<sup>9</sup>:

#### **ESTRUCTURA LINEAL**

Es el tipo más antiguo y simple, se basa en la autoridad lineal y es consecuencia de la aplicación del principio de unidad de mando. Esto quiere decir que cada superior tiene autoridad única, exclusiva y absoluta sobre sus subordinados.

## ESTRUCTURA FUNCIONAL

Es la estructura opuesta a la lineal, en esta la autoridad del especialista, que tiene el conocimiento técnico, pero no el mando y la decisión, por esto no funciona el principio de unidad de mando. Cada uno se dedica a su especialidad y cada persona puede estar subordinada por varios jefes.

## ESTRUCTURA LINEA-STAFF

Es una estructura organizacional más compleja, pues reúne características de la estructura lineal y de la funcional, toma y aprovecha las ventajas de ambos, en ella coexisten la jerarquía, característica fundamental de la lineal y la especialización, característica fundamental de la funcional.<sup>10</sup>

### **5.2.5 Cuestionario de Auditoria**

El objetivo de realizar estos programas debe ser de acuerdo con condiciones particulares de cada institución y según las circunstancias.

Estos cuestionarios permiten realizar el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, Los cuestionarios se diseñan para facilitar las revisiones y las evaluaciones de la auditoria, no para abarcar todas las situaciones, por esto cuando las características particulares de una entidad no se contemplan en estos cuestionarios, se deben ampliar o modificar, de acuerdo a las circunstancias.

### **5.2.6 Manuales de funciones, procesos y procedimientos**

Los manuales son un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contienen datos e información respecto a funciones, procesos y procedimientos, de las prácticas que todos los auditores y miembros de la organización deben obedecer.

Algunas de las finalidades de los manuales son:

Constituir una reunión de informaciones clasificadas y catalogadas de forma sistemática. Estos manuales son elaborados para utilidad de las personas que desconocen los detalles de las prácticas administrativas a realizar.

También proporcionan condiciones de buen funcionamiento para la empresa a través de información lista y disponible para el personal que trabaja en la institución.

Algunas de las funciones de estos manuales son:

Que el acceso a la información sea de forma organizada, sistemática y con criterio, por lo cual son un instrumento de consulta permanente.

Estandarizar el desempeño de las personas, las cuales deben trabajar bajo los lineamientos del manual.<sup>9</sup>

Agilizar el funcionamiento de la empresa, haciendo que las personas no pierdan tiempo verificando como hacer sus labores<sup>12</sup>.

### **5.2.7 Mapa de Riesgo**

Los mapas de riesgo son herramientas metodológicas que permiten hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias.

Igualmente, el riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vinculo con todo el quehacer, podemos afirmar que cualquier actividad en nuestro diario vivir incluye riesgo.

Todo aquello que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de una entidad y que afecta el logro de sus objetivos, se determina como riesgo.

Para la formulación de la política de administración del riesgo se debe tener completa claridad de sus objetivos, la misión y sobre todo tener una visión clara de la gestión de manera tal que no se piense en esta herramienta gerencial como algo aislado del accionar administrativo. El diseño se debe establecer a partir de la identificación de los factores internos y externos que pueden generar riesgos.

El análisis de los riesgos se hace como lo mencionábamos antes partir del conocimiento de situaciones del entorno, aquí tenemos en cuenta el carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y/o cambios tecnológicos, también tenemos en cuenta el análisis de la situación actual de las entidades del medio, nos basamos en los resultados de los Componentes Ambiente de Control, Estructura Organizacional, Modelo de Operación, Cumplimiento de Ambiente de Programas, Sistemas de Información, Procesos y Procedimientos y los Recursos Económicos<sup>13</sup>.

### **5.2.8 Indicadores de Gestión**

El indicador establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a un proceso diferente. Los indicadores por si solos no son relevantes, pero cuando se comparan con otros de la misma naturaleza adquieren relevancia.

A través de ellos se caracterizan el éxito o la efectividad de un sistema o de una empresa u organización, estos sirven de medida aproximada de algún componente o relación entre componentes.

Un sistema de indicadores nos permite comparar, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Con ellos podemos medir el desempeño de los individuos de la organización y de la organización como tal, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Un indicador debe reunir las siguientes características:

Ser útiles y relevantes para la toma de decisiones.

Deben ser medibles.

Deben ser discriminativos.

Que se puedan verificar.

Deben ser libres de sesgo estadístico o personal.

Debe estar aceptado por la organización.

Justificable en relación a su costo-beneficio.

Fácil de interpretar.

Utilizable con otros indicadores.

El indicador debe tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.

Y deben tener precisión conceptual en los indicadores cualitativos<sup>14</sup>.

### **5.2.9 Gestión**

Abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

En la gestión de la dirección empresarial cada vez adquiere más importancia el enfoque de la administración estratégica como elemento clave para el éxito de una empresa lo cual, a su vez, ha facilitado el enfoque de la auditoría de gestión al disponer de un marco conceptual de las características y el proceso de una buena dirección empresarial.

La administración estratégica concentra su gestión bajo la presunción de que toda empresa posee una estrategia, objetivos y misiones aunque no los haya diseñado, comunicado o escrito de manera formal o consciente<sup>15</sup>.

#### **5.2.10 Mejora Continua**

La mejora continua consiste un accionar continuo, La auditoria en salud es un tema que se va dando con el paso del tiempo. No existe hasta el momento ningún sistema de auditoría en salud que no tenga errores. Motivo por el cual es imperativo su mejoramiento continuo.

Esta actividad es el accionar en el día a día por parte de los niveles administrativos más altos, en aras de garantizar el logro de los objetivos de esta clase de organizaciones. Lo verdaderamente importante aquí es no solo hacer la evolución/valoración de los riesgos, sino que además se requiere de una administración de los mismos.

### **5.3 MARCO NORMATIVO**

1. Ley 10 de 1990 (Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones).
2. Ley 100 de 1993 (Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones).
3. Ley 1122 del 9 de enero de 2007 (Por el cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones).

4. Resolución 5261 de 1994 (Por el cual se establece el Manual de Actividades, Procedimientos e Intervenciones del plan obligatorio de salud del sistema general de seguridad social en salud (MAPIPOS))
5. Circular Externa 018 de 2004 (Por la cual se establecen los lineamientos para la formulación y ejecución de los planes estratégicos y operativos del PAB 2005 – 2007 y de los recursos asignados para la salud pública.
6. Decreto 1011 del 3 de abril de 2006 (Establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (SOGCS), el cual es aplicable para toda persona o entidad que oferte y preste servicios de salud.
7. Resolución 1043 de 2006. (Auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud.) Mecanismo sistemático y continuo de evaluación y mejoramiento de la calidad observada respecto a la calidad esperada de la atención de salud que reciben los usuarios.
8. Resolución 1445 de 2006 (Sistema único de acreditación) destinado a demostrar, evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superiores de calidad por parte de las instituciones prestadoras de servicios de salud que voluntariamente decidan acogerse a este proceso.
9. Resolución 1446 de 2006 (Por el cual se define el sistema de información para la calidad y se adoptan los indicadores de monitoria del sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención en salud. (Sistema de información para la calidad) Tiene por objeto estimular la competencia por calidad entre los actores del sistema a través de la monitoria de indicadores de calidad, orientar a los usuarios en el conocimiento de las características del sistema, en el ejercicio de sus derechos y deberes y en los niveles de calidad de los prestadores de servicios de salud.
10. Resolución 4445 de 1996 (Por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 09 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares.
11. Resolución 3374 de 2000 RIPS (Por la cual se reglamentan los datos básicos RIPS que deben reportar los prestadores de servicios de salud y las entidades administradoras de planes de beneficios sobre los servicios de salud prestados.

#### **5.4 MARCO HISTORICO**

#### **5.4.1 Antecedentes de Calidad de la Auditoría e Interventoría en Servicios de Salud**

El concepto de calidad en los servicios de salud, se pone en marcha a partir de la Ley 100 de 1993 y se ha convertido en un punto de convergencia tanto para quien brinda el servicio como para quien lo recibe, siendo la herramienta principal la auditoría médica para que en lo posible se controlen los diferentes procesos asistenciales y lograr que se cumplan con los objetivos establecidos dentro de un contexto integral de la atención.

Dentro de los diferentes modelos de auditoría existentes tiene una vital importancia la Auditoría Concurrente en la prestación de los servicios de Salud a los usuarios de los diferentes entidades tanto de régimen contributivo como de régimen subsidiado y vinculados, debido a que se identifican las opciones de mejora en la calidad ofrecida, con respecto a la calidad sentida, realizando la intervención inmediata y así disminuir el riesgo posible en los pacientes.

Toda empresa es un conjunto de seres humanos que constituyen e integran una organización para atender las funciones y responsabilidades administrativas, financieras, productivas, comerciales, tecnológicas. Etc. Sin olvidar que aquello que está administrando y dirigiendo es una empresa de seres humanos, y que las personas que la conforman bajo la dirección y orientación son las que dan o no el éxito de la gestión empresarial.

Los vertiginosos cambios que experimenta el sector salud y su entorno económico, político y social, generan cambios en los servicios de auditoría y calidad de las EPS e IPS, por tal razón las necesidades también cambian, las culturas se transforman y los avances tecnológicos se van desarrollando a gran velocidad, es por esto que se hace necesaria y vital su implementación y evaluación, su responsabilidad no puede ser aislada de la administración, la gerencia, o la auditoría.

En la auditoría y la interventoría en salud se tiene en cuenta que la responsabilidad es de todos y por ende, se debe agregar valor especialmente en la nueva cultura de la auditoría que podría ser sinónimo de autocontrol.

Teniendo en cuenta que las empresas del sector salud, están obligadas a implementar la auditoría de calidad y de salud, surge la necesidad de crear nuevas y buenas empresas para ello, a fin de salvaguardar los intereses propios y de sus usuarios, igualmente para mejorar la prestación de sus servicios.

La ley 100 y sus decretos reglamentarios, permiten los planes de mejoramiento continuo en los regímenes contributivo y subsidiado y por ende la creación de empresas de auditoría e interventoría en el sistema. Para materializar el logro de los objetivos por medio de las políticas, estrategias, normas y procedimientos establecidos por una dirección, basados en la ejecución y el desarrollo de las diferentes instrucciones administrativas y operativas

apoyadas por monitoreo, mediciones y comparaciones con el fin de sugerir y recomendar alternativas que logren retroalimentación, ajustes o mejoramiento en cada una de las diferentes actividades realizadas para el desarrollo de los procesos.

Lo anterior se lograra por medio de un diagnostico, evaluando la estructura de la normatividad en salud actual, las auditorias existentes, levantando las funciones, procesos y procedimientos, generando un mapa de riesgos del sistema y orientando la construcción de indicadores de gestión.

Con base en lo anterior se pretende contribuir razonablemente a las EPS, IPS, y entes del estado, con un instrumento para el mejoramiento en la prestación de servicios a sus usuarios. El cumplimiento en los tiempos de respuesta, establecidos por la normatividad, así como aumentar la satisfacción de los usuarios, disminuir la probabilidad de errores o mejorar los procesos existentes

## 6 DISEÑO METODOLOGICO

En combinación con los aportes académicos de la especialización y en apoyo a los diferentes criterios sobre la realización de trabajos de esta índole se presenta el diseño metodológico, considerado en todo su desarrollo, donde se define la estructura de la unidad de análisis, criterios de validez y confiabilidad, definición de hipótesis, variables e indicadores, universo o población, muestra (si se recurre a ello), instrumentos, estudio piloto y finalmente elementos pertinentes al tipo de estudio.

En síntesis, la estructura de la unidad de análisis se circunscribe en la evaluación técnica de la viabilidad de montaje y puesta en marcha de una empresa de auditoría que preste estos servicios en los 47 municipios del departamento del Tolima y áreas que comprenden el sector del alto magdalena con influencia político-geográfica del departamento de Cundinamarca y Huila.

Aunque para el presente proyecto, específicamente se desarrollara el análisis del sector susceptible de incursionar con el portafolio de servicios que en el objeto social de la constitución y gerencia de la empresa se establecen con un análisis del posible mercado potencial con el que se contaría; específicamente con lo que tiene que ver con las IPS del sector; EPS que tienen presencia en el área de influencia, las alcaldías municipales y otras entidades de naturaleza de servicios de salud a los que se les pueda ofertar nuestros servicios.

Como se establecerá en el capítulo de análisis de mercado, en un alto porcentaje de la metodología aplicada a la realización del proyecto está en la evaluación técnica del sector, determinar, con análisis poblacional, las IPS y EPS que constituyen la red de salud de los departamentos involucrados y la totalidad de contratos de la presente vigencia susceptibles de auditoría e interventoría; por lo tanto se procedió a definir las siguientes variables a analizar:

- a. Número de IPS legalmente constituidas en cada uno de los municipios del departamento del Tolima.
- b. Número de EPS que prestan los servicios en la misma área.
- c. Número de contratos para la administración del régimen subsidiado en los mismos municipios.
- d. Entidades y/o personas naturales que prestan los servicios de auditoría e interventoría en el sector.

Como instrumento de medición, se contara con una lista de chequeo en la que se incluirá el nombre del municipio, numero de IPS del sector, EPS contributivas y administradoras del régimen subsidiado que tienen presencia en el mismo y número de contratos para la administración del régimen subsidiado en la presente vigencia.

Como herramienta metodología, y como se presenta en el capítulo de mercados se dividió el departamento del Tolima en cinco sectores de acuerdo con su ubicación, cercanía entre ellos, vías de acceso, categoría del municipio y otros que permitieran establecer parámetros de mercadeo en cada uno de ellos.

Con esta información y procediendo con un análisis de posibles contratos para nuestra empresa se desarrolla entonces la proyección a cinco años de las principales cifras conformando un capítulo de análisis financiero con el ánimo de evaluar su respectiva viabilidad en esta área.

## 7 INGENIERIA Y METODOS

### 7.1 MERCADEO

#### 7.1.1 Análisis del Sector

Inicialmente se piensa que el área de influencia de la empresa acá propuesta, sea el departamento del Tolima y algunos municipios que conforman la red de salud del alto magdalena; sin dejar de considerar la posibilidad de ampliar dicha influencia y garantizar una política permanente de ampliación de dicha cobertura.

Por lo anterior el proyecto estará definido para los 47 municipios que conforman el departamento del Tolima y los que a nuestro modo y por resultados del presente estudio incluyamos del alto magdalena.

#### *Características Geográficas*

*Superficie 23.582km<sup>2</sup>*

*Población 1'316.053 Hab (Proyección DANE 2005)*

*Densidad 55.81 Hab/Km<sup>2</sup>*

*Capital Ibagué – 449.053 Hab (Proyección DANE 2005)*

El Departamento de Tolima está situado en el centro del país, localizado entre los 02°52'59'' y 05°19'59'' latitud norte, y los 74°24'18'' y 76°06'23'' longitud oeste. Cuenta con una superficie de 23.582 km<sup>2</sup> lo que representa el 2.1 % del territorio nacional. Limita por el Norte con el departamento de Caldas, por el Este con el departamento Cundinamarca, por el Sur con los departamentos de Huila y Cauca y por el Oeste con los departamentos de Quindío, Risaralda y Valle del Cauca.

#### División administrativa

El departamento de Tolima está dividido en 47 municipios, 30 corregimientos, 217 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 30 círculos notariales, con un total de 36 notarías, un círculo principal de registro con sede en Ibagué y 11 oficinas seccionales de registro con sede en los municipios de Ambalema, Armero, Cajamarca, Chaparral, Espinal, Fresno, Guamo, Honda, Líbano, Melgar y Purificación; un distrito judicial, Ibagué, con 9 cabeceras de circuito judicial en Ibagué, Chaparral, Espinal, Fresno, Guamo, Honda, Lérica, Líbano, Melgar y Purificación. El departamento conforma la circunscripción electoral del Tolima.

## FISIOGRAFÍA - DEPARTAMENTO DE TOLIMA<sup>7</sup>

En el territorio del departamento de Tolima se observan cuatro unidades fisiográficas. La primera corresponde a la franja occidental, gran parte de la cual incluye el batolito de Ibagué y que en general se compone de bloque metamórficos; esta unidad se halla fuertemente fracturada en un sistema de fallas que la cruzan longitudinal y transversalmente, destacándose la falla de Ibagué; el relieve es escarpado con alturas superiores a los 5.000 m sobre el nivel del mar y vertientes profundas en las que son frecuentes movimientos en masa de gran magnitud.

La segunda unidad es el piedemonte de la cordillera Central, conformada por extensos depósitos cuyo origen está asociado con eventos volcánicos y sobre los cuales se ubica gran parte de la población y se desarrollan las principales actividades productivas del departamento. La tercera unidad la constituye el valle del río Magdalena y está compuesta de material sedimentario del terciario y cuaternario. La otra unidad es el piedemonte occidental de la cordillera Oriental, conformada por depósitos cuaternarios asociados en su mayoría con procesos glaciares.

### Hidrografía

El sistema fluvial del departamento de Tolima tiene como eje el río Magdalena que atraviesa el territorio de sur a norte. La cuenca más importante es la del río Saldaña con 9.800 km<sup>2</sup>, que equivale al 41,5% de área departamental; también se destacan la cuenca del río Coello, con 2.000 km<sup>2</sup>, Totare con 1.744 km<sup>2</sup>, y otras de menor superficie como las del Gualí, Sabandija, Recio, Lagunillas, Opía, Anchique, Chenche y Atá; estas cuencas se caracterizan por tener corrientes caudalosas de alta capacidad de arrastre, en varios casos alimentadas por los glaciares de los picos nevados.

Sobre la vertiente occidental de la cordillera Oriental se destacan las cuencas del Cabrera, Cunday y Prado, todas con origen en el páramo de Sumapaz y alimentan el embalse de Río Prado, el cuerpo de agua más importante en el departamento, con un área aproximada de 34 km<sup>2</sup>. Sobre el eje de la cordillera Central se encuentran numerosas lagunas de origen glaciar en las que nacen los principales ríos.

### Clima

En el departamento de Tolima se diferencian cuatro áreas climáticas: una semihúmeda localizada en la parte alta de la cordillera Central y Oriental, que tiene precipitaciones superiores a los 2.000 mm anuales. De oeste a suroeste se distingue una pequeña área

---

<sup>7</sup> Extraído de la página [www.eltolimainforma.com.co](http://www.eltolimainforma.com.co). Limk aspectos generales.

catalogada como ligeramente húmeda, con un rango de precipitaciones de 1.500 a 2.000 mm; esta misma unidad se extiende longitudinalmente sobre ambos piedemontes. Sobre el valle del río Magdalena se tipifica un sector sub húmedo, con precipitaciones entre 1.000 y 1.500 mm y temperaturas medias anuales superiores a los 24°C.

#### Actividades económicas

La economía del departamento de Tolima está sustentada en las actividades agropecuarias, los servicios y la industria. La agricultura está altamente tecnificada e industrializada, los productos son arroz, ajonjolí, sorgo, café. Algodón, caña panelera, soya, maíz, tabaco, yuca y frutales. La ganadería es principalmente vacuna y le sigue la crianza de porcinos, también es relevante la pesca fluvial. Los servicios son comerciales, de transporte y comunicaciones. La industria se desarrolla en la producción de alimentos, bebidas, jabones, textiles, cemento y algunos materiales para construcción. La minería esta poco desarrollada, se extrae petróleo y se explota oro en algunas zonas.

#### Vías de comunicación

La red vial del departamento de Tolima une todas las cabeceras municipales con la capital; así mismo, la zona agroindustrial del valle del Magdalena posee excelentes vías que comunican con Bogotá, Cali, Medellín y la vía a Honda, que une el norte del Tolima con los departamentos de Caldas, Risaralda y Cundinamarca. El transporte aéreo se concentra principalmente en el aeropuerto "Perales". Existen, además, numerosos aeródromos en su mayoría privados, y algunos aeropuertos secundarios.

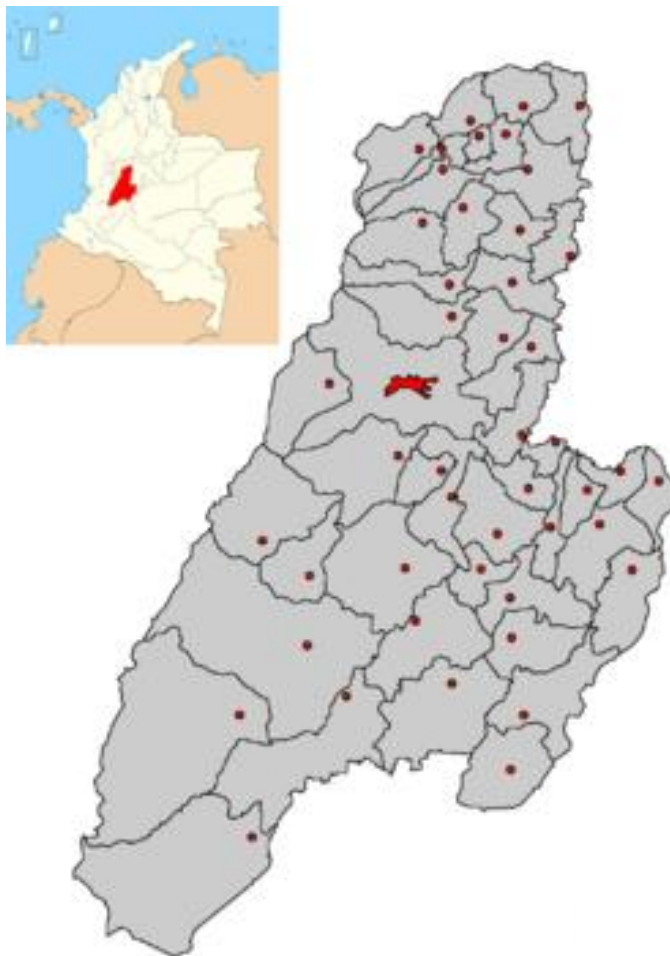
#### Turismo

El departamento de Tolima ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. Entre los principales sitios turísticos se encuentran el museo de arte y tradiciones populares de El Espinal, los centros históricos de Ambalema, Mariquita y Honda. En ecoturismo son de gran importancia los parques nacionales naturales de Los Nevados y Las Hermosas. Un gran atractivo lo constituyen las fiestas de San Pedro y San Juan, en El Espinal, y las fiestas patronales de los municipios, así como el festival folclórico de Ibagué. El departamento cuenta con tres centros turísticos de gran importancia en el centro del país: Melgar, Honda y Mariquita.

## Historia

El departamento debe su nombre a la historia de una princesa indígena, Yulima, martirizada y ejecutada por los españoles. Yulima era una sacerdotisa, que regentaba un santuario religioso en las cercanías del volcán Machín, que fue asaltada y hecha prisionera, siendo conducida encadenada hasta Ibagué, en cuya plaza principal se le incineró viva por los conquistadores y mientras agonizaba recibía bendiciones del Padre Cobos para que su alma volara pronto al cielo. Su nombre legendario ha sido conservado por el Departamento como homenaje perenne a su martirio.

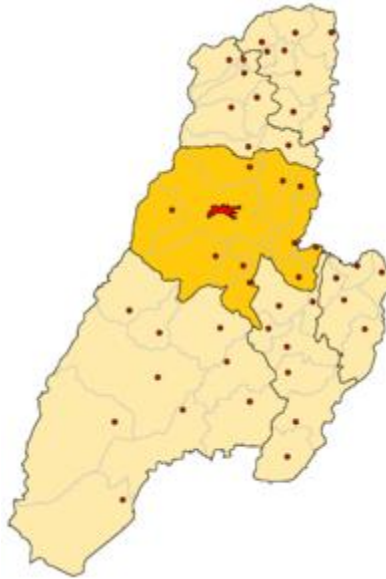
**Mapa 1. Departamento del Tolima**



Las características geográficas del departamento, las vías de acceso entre sus diferentes municipios, las características comunes en cuanto a las administraciones municipales permiten en muy buena medida, un control de los diferentes contratos que surjan de la venta de nuestros servicios y portafolio.

Como estrategia de mercado se clasifica el departamento en seis sectores básicos, que de acuerdo con su ubicación y vías de acceso permitirán la movilización del personal que sea requerido para cada uno de los municipios y/o IPS en los municipios, que para su mayor aclaración se presenta a continuación:

**Mapa 2. Capital del Tolima**



Que está integrada por los municipios de:

Alvarado  
Anzoátegui  
Cajamarca  
Coello  
Espinal  
Flandes  
Ibagué  
Piedras  
Rovira  
San Luis  
Valle de San Juan

**Mapa 3. Zona de Nevados**



Conformado por los municipios de:

- Casabianca
- Herveo
- Lérida
- Líbano
- Murillo
- Santa Isabel
- Venadillo
- Villahermosa

**Mapa 4. Zona Norte**



Conformado por los municipios de:

Ambalema  
Armero  
Falan  
Fresno  
Honda  
Mariquita  
Palocabildo

**Mapa 5. Zona Oriente**



Con los municipios de:

Carmen de Apicalá

Cunday

Icononzo

Melgar

Villarrica

**Mapa 6. Zona Sur**



Constituido por los municipios:

Ataco  
Chaparral  
Coyaima  
Natagaima  
Ortega  
Planadas  
Rioblanco  
Roncesvalles  
San Antonio

**Mapa 7. Zona Suroriente Gráfica 1. Nivel de Escolaridad de Alcaldes**



Con los municipios de:

Alpujarra  
Dolores  
Guamo  
Prado  
Purificación  
Saldaña  
Suárez.

### **7.1.2. Análisis del sector salud**

En Colombia, la seguridad social en salud se rige, como lo establece el marco jurídico, específicamente por la ley 100 del 93, como la ley marco de la salud en Colombia.

Como fusión de varios modelos de salud en el mundo, surgió la ley 100 para establecer un sistema autónomo, manejado por fiducia con personería jurídica independiente del sistema de salud y seguridad social con el que se había manejado durante medio siglo en el país.

La seguridad social, administrada por el seguro social; fruto de déficit financiero y crisis del sector, trato de entregar el sistema de salud al modelo de mercado libre y abierto, donde

el sector privado entrara a participar del mismo buscando con ello mejorar los servicios y hacer de esta, un servicio que garantizara a la población una cobertura del 100% durante los primeros diez años de creada dicha ley.

En su contexto fueron diseñadas cuatro subcuentas como lo son la contributiva, subsidiada, promoción y prevención y una cuenta que manejara todo lo relacionado con eventos catastróficos y accidentes de tránsito; desagregando la población acorde a su condición laboral y a sus condiciones económicas.

A estas subcuentas se le adiciono las condiciones de población desplazada y eventos catastróficos que fuesen subsidiados, entre otros, por el régimen contributivo, aportes del estado y una prima generada por la venta de seguros de accidentes de tránsito SOAT, entre otras.

Del sistema de salud, como venía funcionando, se separo el manejo de pensiones y el de salud, creándose dos sistemas completamente independientes que permitieran sanar las heridas de las crisis financieras surgidas en el manejo del factor prestacional en el país; generando nuevos sistemas de contratación, modificando las condiciones contractuales establecidas en el código sustantivo de trabajo, reforzando las unidades cooperativas como administradoras del personal de salud, disminuyendo de esta manera, la carga prestacional, que hasta la fecha, doblegaba los recursos financieros de la salud.

Fueron modificados los porcentajes de cotización tanto a salud como el de pensiones; se modifico las distribuciones porcentuales de estos recursos y se establecieron nuevos modelos de control fiscal para las entidades que participaran de la administración de los servicios de salud; en este sentido se crearon empresas administradoras y empresas prestadoras de los servicios de salud.

La ley 1122, como sutil reforma a algunas de las perversidades creadas con la ley 100, trato de establecer los modelos de contratación de las empresas administradoras de planes de beneficios, con las IPS estatales, estableciendo porcentajes mínimos de contratación con la red privada y garantizando una contratación con la red pública.

Este sistema de contratación exige de los diferentes factores una continua y permanente verificación y evaluación de los servicios prestados, ampliando los horizontes a las empresas de auditoría e interventoría.

### **7.1.3 Análisis del Mercado**

Como se aclaro; se aplico un instrumento de consulta; algunas personalizadas y otras telefónicas y por correo electrónico donde se consulto numero de IPS con las que cuenta el municipio, numero de EPS, tanto en la modalidad contributiva con en la subsidiada,

número de contratos establecidos para la administración del régimen contributivo y si cuenta con empresas de auditoría o no el municipio.

Inicialmente se pensó en un análisis maestral de los 47 municipios donde inicialmente se realizaría la investigación; pero para evitar cualquier posibilidad de error se determino realizar la evaluación poblacional; encontrándose el siguiente resultado:

**Tabla 1. Relación por municipio**

Municipio	IPS	EPS	# contratos	Emp. Auditoras
<b>SECTOR CAPITAL</b>				
Alvarado	1	2	5	NO
Anzoátegui	1	2	4	NO
Cajamarca	2	3	6	NO
Coello	1	2	4	NO
Espinal	3	3	7	NO
Flandes	2	3	5	NO
Ibagué	9	7	4	Si
Piedras	2	3	3	NO
Rovira	1	2	4	NO
San Luis	2	2	3	NO
Valle de San Juan.	2	3	4	NO
	26	32	49	
<b>SECTOR NEVADOS</b>				
Casabianca	1	2	2	No
Herveo	1	2	3	No
Lérida	2	2	2	No
Líbano	3	3	3	No

Murillo	1	2	3	No
Santa Isabel	1	1	3	No
Venadillo	2	2	2	No
Villahermosa	2	2	2	No
	13	16	20	
<b>SECTOR NORTE</b>				
				No
Ambalema	1	2	3	No
Armero	-	-		No
Falan	2	2	3	No
Fresno	2	3	6	No
Honda	3	4	6	Si
Mariquita	4	5	5	Si
Palocabildo	1	2	2	No
	13	18	25	
<b>SECTOR ORIENTE</b>				
				No
Carmen de Apicalá	2	3	4	No
Cunday	2	3	3	No
Icononzo	1	2	3	No
Melgar	4	5	5	Si
Villarica	1	2	2	No
	10	15	17	
<b>SECTOR SUR</b>				
Ataco	2	2	2	No
Chaparral	2	3	3	No
Coyaima	1	3	3	No

Natagaima	2	3	3	No
Ortega	1	2	2	No
Planadas	1	2	2	No
Rioblanco	2	3	2	No
Roncesvalles	1	2	2	No
San Antonio	1	2	3	No
	13	22	22	
<b>SECTOR SURORIENTE</b>				
Alpujarra	1	2	2	No
Dolores	2	3	2	No
Guamo	1	3	4	No
Prado	1	2	3	No
Purificación	1	3	2	No
Saldaña	1	2	3	No
Suárez.	2	3	2	No
	9	18	18	
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>121</b>	<b>151</b>	

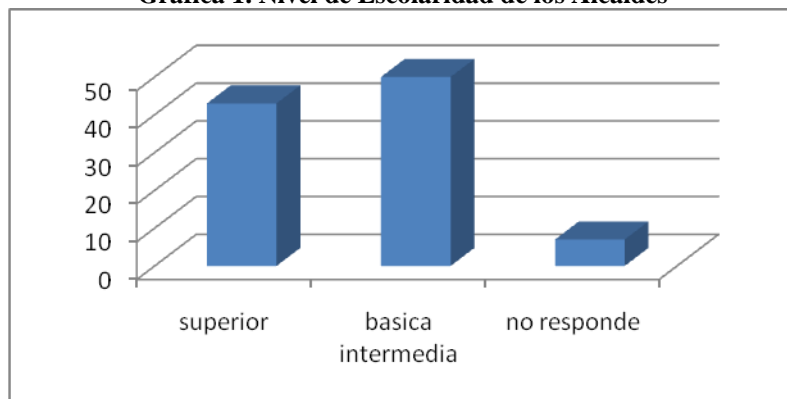
Además de solicitar la información anterior se solicitó informar sobre la contratación de la interventoría de la contratación del régimen subsidiado encontrándose que la totalidad de municipios lo tiene contratado con personas naturales argumentándose que el municipio no cuenta con personas jurídicas para dicha contratación; También se trato de establecer el nivel de escolaridad de los alcaldes y el perfil de los directores locales de las EPS, IPS y la de los contratistas de interventoría del régimen subsidiado; describiéndose a continuación este resultado:

#### Perfiles de clientes

Alcaldes municipales. Obedece a un perfil básico generalizado por la idiosincrasia del departamento donde se encontró que de los 47 alcaldes el 43 por ciento de ellos presentan un nivel de escolaridad superior y el 50 por ciento de escolaridad básica y el 7% no responde.

Tratando de aclarar un poco esta variable se presenta a continuación una esquematización grafica del resultado de dicha variable

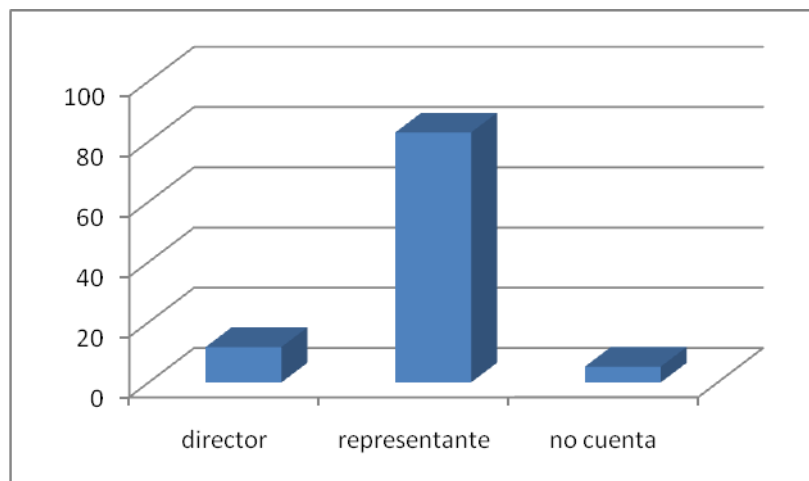
**Gráfica 1. Nivel de Escolaridad de los Alcaldes**



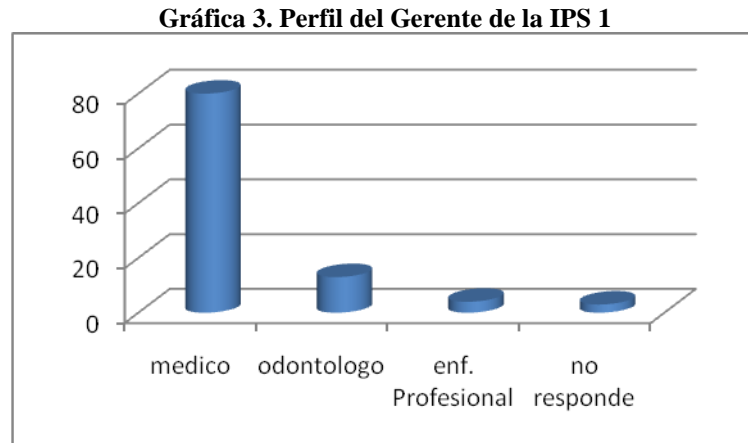
Fuente: visita referencial

**Directores de EPS.** A excepción de cuatro municipios las EPS que hacen presencia en el sector cuenta con directores regionales; las demás simplemente cuentan con un representante que en la mayoría de los casos se trata de enfermeras profesionales que además de prestar servicios asistenciales se encargan de la administración de las seccionales de las mismas.

**Gráfica 2. Representante de la EPS 1**

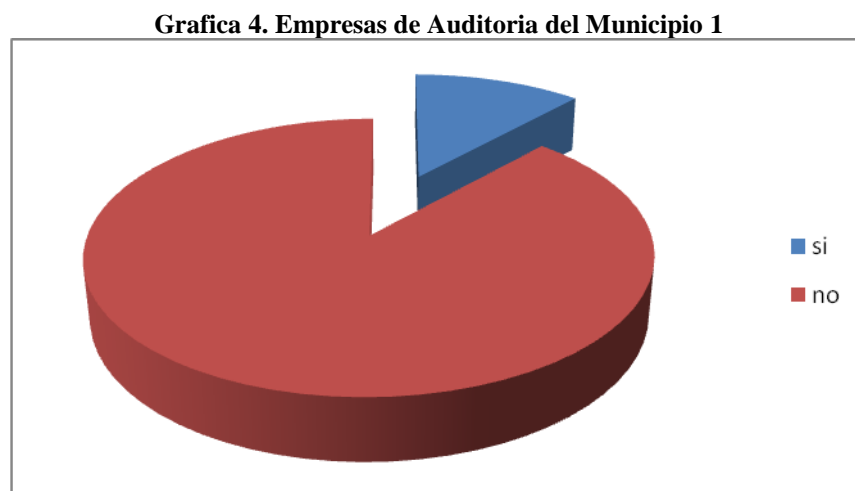


Gerentes de IPS. El 80% de ellos son médicos de profesión; el 13% odontólogos; 4% enfermeras jefes y el 3% no ofreció información alguna.



#### 7.1.4 Análisis de la Competencia

Como se analizó en el cuadro análisis de mercado del sector se evidenció que solo el 11.75% de los municipios cuenta con empresas de auditoría jurídicamente constituidas ante cámara de comercio y el 88.25% no en la perspectiva de auditoría.



Algunas conclusiones del análisis de mercado

Evaluando la interventoría de la contratación del régimen subsidiado; el 100% de los municipios lo tiene subcontratado con personas naturales que realizan dicha actividad por días donde su presencia en el proceso es casi imperceptible.

Estos son resultados que dicen sobre una alta viabilidad del proyecto y que garantizan en un alto porcentaje sobre el éxito del proyecto.

#### **7.1.5 Estrategias de Prestación de los servicios**

Como se contempla en el capítulo ocho sobre el análisis técnico del proyecto, específicamente en el número 8.2.1; la empresa Auditores e Interventores del Alto Magdalena contará con seis servicios claramente definidos; desde aplicación de los servicios de auditoría básica, los servicios de interventoría a los procesos de contratación del régimen subsidiado y complementado por los seguimientos de la resolución 1043 específicamente el anexo técnico uno (ESTANDARES DE HABILITACION DE LOS SERVICIOS DE SALUD) hasta los servicios de apoyo en el diseño y desarrollo de los programas de auditoría para el mejoramiento de la calidad en salud (PAMEC); estos en su conjunto nos permitirán enviar a todas las alcaldías municipales un portafolio de servicios a través de una carta de presentación de la empresa; donde se invitara a los alcaldes locales, a los directores y o representantes de las diferentes EPS e IPS a atender de forma personal a la gerente del proyecto.

Esta, como herramienta de difusión de nuestros servicios, nos permitirá dar a conocer en una forma global a la empresa, y con la visita evaluar todas las posibilidades de contratar los servicios por la empresa ofertados.

Adicional al envío del portafolio de servicios y de la carta de presentación e invitación a conocer los servicios de la empresa; Auditores e interventores del Alto Magdalena, desde el mismo momento de constituirse legalmente en una empresa con reconocimiento jurídico, legalmente constituida y representada; pagara el derecho de dominio en un de los principales oferentes de este servicio en el sector de internet del país, y alojará en la red, su página web, donde hará una presentación de sus servicios, domicilio, teléfonos y los respectivos correos electrónicos, tanto de sus representantes, integrantes, como de un correo de atención al usuario, como principal estrategia de difusión, promoción y comunicación.

#### **7.1.6 Estrategias de Promoción**

Como punto de partida para la promoción de los servicios que serán ofertados por esta empresa, esta la estrategia de presentación de los servicios, estrategia que sintetiza este procedimiento.

El uso de la pagina web que se diseñara para este propósito será la forma que mayor aporte hará a este proceso y más aun si podemos contar con un portal propio y con un sistema de información y atención al usuario.

Por otra parte, a partir de las visitas de presentación de los productos que Auditores e Interventores del alto Magdalena ofertaran, se tomaran los datos de las alcaldías, las EPS, las Ips y otras entidades susceptibles de mercadear nuestros productos para crear, con esta información una base de datos Donde con la información de los correos electrónicos se les solicitara autorización para envío permanente de actualización de la norma de salud, temas de actualidad y todos aquellos que su importancia trascienda hacia estos sectores.

### **7.1.7 Estrategias de Comunicación**

Sin lugar a dudas, el soporte que ofrece la red a nivel mundial, para los procesos de comunicación son únicos; con este precedente el aporte a nivel nacional será especial obviamente más aun a nivel departamental que será donde inicialmente tendrá definida nuestra área de influencia.

Cabe anotar, que la estrategia de comunicación dependerá en un alto porcentaje del proceso inicial de difusión donde se abordaran los posibles clientes potenciales tratando de abstraer el mayor volumen de información posible y así de esta forma hacer un seguimiento permanente y constante.

### **7.1.8. Estrategias del Servicio**

Cada día es más importante en las empresas modernas considerar el área de servicio como un aspecto prioritario para la generación de buenos negocios con nuestros clientes. Esto se hace evidente tanto en nuestro contexto local como a nivel nacional, las tendencias giran, todas, hacia la evaluación permanente del servicio post-venta y orientan el servicio al cliente como una prioridad estratégica de negocio".

Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa haya desarrollado y el factor principal para llevar a la práctica esta orientación son las personas que trabajan en ellas. La cultura organizacional como ya sabemos refleja los Valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en sus acciones diarias. A partir de este punto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y algunas otras que no, pero que pueden llegar a serlo si deciden encauzar el comportamiento de sus trabajadores de esta área.

Aunque lo antes expuesto no es una tarea fácil, en la práctica y dentro de las historias de muchas empresas y corporaciones el desarrollo de una cultura de servicio ha llegado a ser la ventaja diferencial ante la competencia. En tal sentido el desarrollo de una cultura de

servicio empieza por identificar los valores que la empresa posee actualmente para atender a sus clientes y mantener estos; valores que son explícitos en el capítulo donde se establece el modelo de direccionamiento estratégico propuesto por la empresa Auditores e interventores del alto magdalena.

No obstante en el medio de la auditoría es muy común encontrar empresas que por concepción diferente ubicaban al cliente en otro lugar, de esa cuenta los empleados se daban el "lujo" de tratar mal al cliente, con desplantes, demoras, poca cortesía o falta de solución a los problemas de este. Con el incremento de nuevas empresas en todos los sectores han aparecido competidores de todo género, por lo que hoy el cliente es el que tienen la última palabra para escoger en un contexto que se ha vuelto más amplio.

Por esta razón, empresas que no tomaban en cuenta el servicio por no tener competencia deben reconsiderar su postura si desean continuar en un lugar preferente dentro del mercado, dado que los clientes mal tratados buscan una opción diferente cuando esta aparece. Como vemos la cultura de servicio también está del lado del cliente que cada día se ha vuelto más exigente, con los artículos y servicios de todas las empresas.

Estas son solo algunas de las razones válidas para enfocarnos al área de servicio dentro de un proceso de cambio y mejora en nuestras empresas. En este punto podría surgir la pregunta de ¿por donde empezar? Entonces podríamos pensar que haciendo un esfuerzo publicitario o cambiando de imagen o invirtiendo en tecnología de vanguardia aunque todo esto es válido, necesario y complementario la respuesta está en prestar atención inmediata a las personas que conforman la organización.

Sí, efectivamente la formación o el cambio de la cultura existente depende única y exclusivamente del cambio de valores y actitudes de las personas que conforman la empresa, afirmamos entonces que la cultura se puede cambiar si es enfocada como un proceso. No obstante en la mayoría de los casos ese cambio pueda requerir la intervención de agentes externos que acompañen ese proceso y generen a la par de los gerentes de auditoría modelos propios que faciliten la incorporación de nuevos patrones de conductas orientadas al servicio. En nuestro medio conocemos de cerca casos exitosos en donde empresas de áreas diversas han apostado al desarrollo de su propia cultura de servicio enfocada a las necesidades de sus clientes tomando como base el factor humano.

En la mayoría de los casos las acciones adoptadas han requerido evaluaciones estructuradas de servicio, creación de estándares, capacitación, automatización de procesos, tutoría etc.

Como podremos entonces; iniciar las actividades de nuestra empresa de auditoría con una cultura 100% enfocada hacia el servicio? Veamos; el primer paso dentro del mismo se orienta a la evaluación y conocimiento de la cultura en su forma de actuación diaria con los clientes, pudiendo integrarse dentro de esto acciones como: Auditorías propias a nuestras actividades de auditoría e interventoría, estableciendo desde el principio un comparativo permanente entre la calidad esperada y la calidad observada en la realización de las mismas.

El segundo paso, consiste en la intervención de la cultura a través de la modificación de los procesos de trabajo y la capacitación de los auditores e interventores en los aspectos a modificar pudiendo esta enfocarse tanto en el área técnica como en aspectos humanos que intervienen en el servicio.

Finalmente, y dentro del modelo de programa de mejoramiento continuo, a través, del ciclo PHVA, llegar al proceso de transformación, en donde es importante administrar el cambio a través de seguimiento estructurado y controlado para darle trascendencia en el tiempo.

## **7.2 TÉCNICO**

### **7.2.1 Concepto del Producto o Servicio**

Nuestros productos están conformados por los servicios de auditoría, interventoría, servicios de auditoría, Asesoría para el cumplimiento de estándares de habilitación, Asesoría para el desarrollo del PAMEC, Asesoría para la habilitación de servicios de salud y Asesoría para el manejo de glosas.

La auditoría es la razón de ser de nuestra empresa y por lo tanto será una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales las acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

- Otras posibles definiciones pueden ser:

Es un examen detallado de la estructura de una empresa, en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

Una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse.

- Clasificación de la Auditoría.

La tipología que puede dividir la auditoría depende, esencialmente, de la necesidad empresarial de establecer controles o pautas en el cumplimiento de las actividades que se desenvuelven en el ámbito de la organización.

La auditoría administrativa u operativa se encarga de analizar los sistemas, los procedimientos, las estructuras, los recursos humanos, los materiales y los programas de los

diferentes complejos de organización Es decir, todas las funciones que integran la gestión a excepción de la financiera, para verificar su buen funcionamiento, proponer mejoras y mejorar sus comportamientos disfuncionales.

Lo expuesto anteriormente nos muestra que la auditoría en salud se puede clasificar según sea el enfoque de su aplicación, de la misma manera podemos decir que ésta se divide según sus objetivos en: externa, interna o gubernamental.

- Otros argumentos que podrían soportar la auditoría como un servicio específico;

La función de auditoría se basa en el supuesto de que la información pueda ser verificada.

No existe necesariamente un conflicto de larga duración entre los auditores y los administradores de las entidades de salud y las alcaldías municipales que auditan, pero si existe un posible conflicto a corto plazo.

Los administradores pueden requerir utilidades elevadas y otras mediciones favorables, para satisfacer el sistema de retribución en el cual operan. o La auditoría examina y evalúa las afirmaciones hechas por los administradores. Puede haber un intento de "ocultar" afirmaciones que pudieran resultar embarazosas para los alcaldes y administradores de EPS e IPS.

Unos controles internos eficaces disminuyen la probabilidad de que se cometan fraudes irregulares en una organización.

Salvo pruebas en contrario, lo que fue cierto en el pasado seguirá ocurriendo en el futuro.

- Algunos principios que serán norma en los proceso de auditoría:

La auditoría será realizada por una persona o personas que cuentan con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor.

En todos los asuntos relativos a un contrario, el o los auditores han de conservar una actitud mental de independencia.

Debe tenerse cuidado en el desempeño de la auditoría y en la preparación del informe. Sobre la realización de las auditorías in-situ, el trabajo ha de ser planteado adecuadamente y los asistentes deben ser supervisados de forma adecuada.

Ha de conseguirse suficiente y competente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener así una base razonable para una opinión con respecto a la información o área que se está auditando o utilizar diferentes herramientas conocidas en el sector de la salud y también en el oficial ofrecidos por el gobierno departamental y nacional.

- Sobre los informes de resultados

El informe debe manifestar si la información o área auditada se presenta de conformidad con los principios o bases establecidos como guía de auditoría.

Las elevaciones informativas han de considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique lo contrario en el informe.

El informe debe contener una opinión general presentada y de los puntos que involucren relevancia en el contexto auditado. Cuando no se pueda expresar una opinión global, deben manifestarse las razones de ello.

Como emblema principal de las actividades de auditoría de nuestra empresa será que los juicios de valor no tendrán espacio en ningún informe de resultados.

- Servicios de interventoría

Aunque sin ser el producto (servicio) principal ofrecido por auditores e interventores del alto magdalena, tiene como propósito reforzar su portafolio de servicios con la posible contratación de la interventoría de los contratos del régimen subsidiado de los municipios del área de influencia a la que llega dicha propuesta; por tanto nos apoyamos en el texto sugerido por el ministerio de la protección social respecto al modelo de contratación para los servicios de interventoría en la administración de los contratos del régimen subsidiado en los entes territoriales;

Luego de observar la puesta en marcha de la Resolución 660 de 2008, y con fundamento en los aspectos sobre los cuales recaen la mayor parte de las consultas en esta materia, se considera que los aspectos que requieren fortalecimiento son los que se señalan a continuación:

Financiación de los contratos de interventoría.

Con el fin de ofrecer honorarios atractivos y competitivos a los interventores, sobre en los municipios con bajo presupuesto, la entidad territorial además de disponer del 0.4% de los recursos del régimen subsidiado puede complementarlos con recursos propios no comprometidos.

Celebración del concurso de méritos por las entidades territoriales

Es necesaria la capacitación a los servidores públicos responsables de sacar adelante el concurso de méritos para seleccionar a la entidad habilitada, para el proceso culmine exitosamente. Para esto, deben entender que se trata de un procedimiento contractual que

requiere de recursos para poderse iniciar, con lo cual según el valor de los recursos disponibles, monto del certificado disponibilidad presupuestal, es lo que determina la vigencia del contrato de interventoría.

La mayoría de las entidades territoriales consideran que cuando el concurso de méritos es de mínima cuantía, puede prescindirse del mismo y contratar directamente a una empresa habilitada para que lleve a cabo la interventoría de los contratos del régimen subsidiado. Sin embargo, de acuerdo con las normas vigentes, no es legalmente posible obviar el concurso de méritos, como proceso de selección contractual para la escogencia del interventor de los contratos del régimen subsidiado.

Es imperativo, según lo previo la Ley 1122<sup>8</sup> de 2007 en su artículo 13, que medie concurso de méritos para la escogencia del interventor. De otra parte, lo que prevé el Decreto 2474 de 2007 en materia de concurso de méritos y mínima cuantía es que el proceso se haga de acuerdo a los procedimientos previstos en el manual de contratación de la entidad.

Para ello, vale la aplicación de las directrices de la Resolución 660 de 2008:

El objetivo del concurso de méritos es: seleccionar y contratar la interventoría, en condiciones de transparencia y objetividad;

Por tanto, las entidades territoriales respectivas necesariamente:

- a) convocarán a la totalidad de las entidades habilitadas para proceder a la selección de mínima cuantía
- b) seleccionarán, la oferta más favorable, entre las entidades que se presenten, de acuerdo con el procedimiento establecido para tal efecto en el manual de contratación de la entidad contratante, sin que el criterio precio pueda ser factor de evaluación
- c) verificarán que los procedimientos contractuales incorporen criterios de objetividad y transparencia para la escogencia según la naturaleza del servicio a contratarse
- d) en el caso de la mínima cuantía en especial, deben contemplar un procedimiento contractual de selección que suministre los elementos mínimos para facilitar la comparación las propuestas de los interesados y escoger la más favorable, teniendo en cuenta los criterios legales establecidos en los artículos 46 y 54 del Decreto 2474 de 2008, y los lineamientos de la Resolución 660 de 2008.

No es procedente acudir a la contratación directa, modalidad de selección aplicable para

---

<sup>8</sup> Ley modificatoria en algunos de los aspectos establecidos en la ley 100 de 1993.

contratos de arrendamiento, o interadministrativos, entre otros, tal como lo señalan los artículos 78 a 83 del Decreto 2474 de 2008.

#### Interventoría cuando no se disponen recursos

Según lo dispone la Ley 715 de 2001, en su artículo 44.2.3, consagra, una de las Competencias del municipio es celebrar contratos para el aseguramiento en el régimen subsidiado de la población pobre y vulnerable y realizar el seguimientos y control directamente, o por medio de interventoría. Esto es en el campo de la dirección y coordinación del sector salud y el Sistema General de Seguridad Social en Salud en el territorio de su jurisdicción.

Con estos argumentos, cuando las entidades territoriales no dispongan de recursos suficientes aún mantienen la obligación de hacer interventoría a los contratos del régimen subsidiado, por lo tanto, en principio es factible llevar a cabo la interventoría de los contratos del régimen subsidiado de salud por funcionarios o servidores públicos de la entidad territorial, lo que se ha denominado interventoría directa o interna.

No obstante, esta es una medida a utilizarse transitoriamente, entre tanto la entidad territorial obtiene los recursos suficientes para pagar la interventoría externa, contemplada en la Ley 1122 de 2007 y lo reglamentado por la Resolución 660 de 2008, modificada por la Resolución 2474 de 2008, entre otras. Así, en aras de la interpretación y aplicación armónica de la legislación vigente, se ha considerado que el mecanismo de la interventoría interna de la Ley 715 de 2001 procede en los siguientes casos:

a) Cuando las entidades territoriales no dispongan de recursos propios para pagar las interventorías externas. Lo anterior, porque independientemente de las disponibilidad de recursos, subsiste la obligación del municipio de controlar los contratos del régimen subsidiado. Quién adelante la interventoría interna podría hacerlo siguiendo los lineamientos de la Resolución 660 de 2008, establecidos en su anexo técnico, para que se le diera continuidad y uniformidad al control que se adelanta.

b) Cuando no ha sido posible culminar exitosamente el concurso de méritos, como cuando ha sido declarado desierto, y solamente mientras se culmina satisfactoriamente el proceso del concurso de méritos. En este caso, si la entidad territorial municipal adelanta la interventoría internamente, cumple con su obligación y a su vez constituye una alternativa que no viola lo previsto en la Ley 1122 de 2007 y las Resoluciones 660, 1123 y 2414 de 2008, pues la alternativa no implica la contratación de un tercero para que la adelante, y por ende respeta el marco normativo.

Asesoría para el cumplimiento de estándares de habilitación.

La habilitación es un trámite administrativo obligatorio, mediante el cual el Estado, a través del Ministerio de la protección social, autoriza el funcionamiento de las Instituciones y los Servicios de Salud de todo el país. Constituye un requisito imprescindible en el proceso de Garantía de Calidad de los Servicios.

El proceso de habilitación, es una de las funciones esenciales del Ministerio de Salud Pública en el ejercicio de rectoría y se lleva a cabo a través de las áreas competentes de la Dirección General de Salud.

El procedimiento administrativo requerido para obtener la mencionada autorización de funcionamiento, incluye una etapa inicial de prerequisites establecidos por las normativas vigentes, que debe cumplir el solicitante para el ingreso de su trámite y una etapa institucional que involucra varios pasos administrativos, de asesorías y de inspección técnica .

Los servicios prestados en este aspectos estarán centralizados en los procesos de acompañamiento, procesos de auto diagnóstico y aplicación del anexo técnico uno de la resolución 1043, ampliamente conocidos en el proceso académico de la especialización

#### Asesoría para el desarrollo del PAMEC

Para analizar el PAMEC, como uno de los servicios que ofertaremos necesitamos recurrir al texto ofrecido por el ministerio de la protección social en donde se habla de ello y aclara: Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la calidad de la Atención en Salud. PAMEC. Es la forma a través de la cual la institución implementa el componente de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud, el cual se define como un componente de mejoramiento continuo, en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad, entendida como "el mecanismo sistemático y continuo de evaluación y mejoramiento de la calidad observada, respecto de la calidad esperada, de la atención en salud que reciben los usuarios". Anexo Técnico N° 2, Resolución 1043.

A continuación se definen algunos parámetros dentro del proceso de asistencia en este tema a las entidades EPS e IPS con los que se contrate este servicio:

1. Identificar los posibles problemas de calidad de su organización: Para ello autoevalúese con base en: . Estándares de acreditación: Resolución 1445 de 2006 .Indicadores del Sistema de Información para la calidad: Resolución 1446 de 2006
2. Seleccionar los procesos que están influyendo en el no logro del estándar de acreditación o el resultado no deseado del indicador del sistema de información.
3. Priorizar los procesos que impactan directamente la calidad del servicio al usuario.

4. Definir la calidad esperada para los procesos que seleccionó, es decir: a dónde quiero llegar, cuál es mi meta. Tome como referente las mejores prácticas que pueda identificar y documéntelas.
5. Identificar la calidad observada: verifique cómo se está en la organización, en qué nivel de cumplimiento de la meta se encuentra.
6. Elaborar e implementar un plan de mejoramiento que le permita lograr la calidad esperada en la organización (Disminución de la brecha entre calidad observada y calidad esperada). No olvide definir de forma precisa los recursos necesarios, los plazos fijados para cada paso y las especificaciones de lo que se desea lograr en cada momento. Obtenga la aprobación de las instancias correspondientes de la institución antes de iniciar.
7. Comunicar el plan trazado y los avances logrados (boletín, cartelera, volantes, presentaciones, etc.) Participe a todos los colaboradores de la organización del esfuerzo que se desarrolla, del compromiso de la alta dirección con el proceso y reconozca públicamente los aportes de cada área y funcionario.
8. Implementar una metodología que le permita hacer seguimiento tanto al cumplimiento del plan de mejoramiento, como a la efectividad de las acciones implementadas. Si no logra el resultado deseado, evalúe qué pudo pasar y realice los ajustes del caso. Cuantifique los logros, trate de asociarlos con ahorros o ganancias en términos de seguridad para el usuario de forma tangible.

"Los participantes en el proceso de auto evaluación interna, para la elaboración del diagnóstico básico que identificará los problemas o fallas de calidad en la organización, se sugiere: la gerencia, el equipo directivo, auditoria, control interno y el equipo de mejoramiento de la calidad si está constituido; en caso de no estarlo, se convocaría a miembros de la organización, responsables de implementar el nivel de autocontrol, que puedan ser potenciales integrantes de un equipo de mejoramiento de la calidad ó de un comité de mejoramiento de la calidad." (Guía N° 1. Guías Básicas para Implementar las Pautas de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud).

El PAMEC se debe presentar como anexo en el momento en que se entregue el formulario de Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Salud, ante la Entidad Territorial correspondiente.

### **7.2.2 Constitución empresa**

El punto de partida para este proceso está en tener claro todos los principios impartidos por la teoría del direccionamiento estratégico que exige la definición de misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos entre otros; que son relacionados a continuación para

posteriormente proceder con los trámites legales de constitución de empresa, registro en cámara de comercio de constitución y representación legal y del registro único tributario (RUT). Estos son:

Nombre de la empresa

Auditores e Interventores del alto Magdalena E.U.

Tipo de empresa

Servicios de auditoría e interventoría en salud.

Ubicación y tamaño

Girardot Cundinamarca

Ante la cámara de comercio de la ciudad de Girardot, se compra el formulario REGISTRO UNICO EMPRESARIAL (ANEXO 3) el cual se debe diligenciar con la información anteriormente expuesta, aclarando su domicilio, objeto, capital suscrito y gerente o representante legal entre otros.

Posteriormente se debe diligenciar el formato Registro único empresarial “carátula única empresarial” (anexo 4) y en el momento de realizar la inscripción de la matrícula mercantil (anexo 3).

Finalmente el proceso de constitución se cierra con la inscripción en el R.U.T., diligenciado ante la Dirección Nacional de Impuestos Nacionales.(anexo 2)

Visión

Seremos en el 2012 la empresa de mayor consolidación a nivel del departamento del Tolima y áreas conexas del alto magdalena en procesos de auditoría y seremos modelo a nivel de los municipios del Tolima la empresa de mayor soporte para la interventoría de la contratación del régimen subsidiado.

Misión

Prestamos servicios de auditoría en salud e interventoría para la contratación del régimen subsidiado en la región del alto magdalena y el departamento del Tolima con calidad y eficiencia; garantizando a nuestro clientes un apoyo eficiente y efectivo de manera permanente.

Principios

EFICIENCIA

CALIDAD

EQUIDAD

TRANSPARENCIA

PARTICIPACION

LIDERAZGO

Valores

**PROFESIONALISMO:** Ofrecer a nuestros clientes el conocimiento y las destrezas individuales y colectivas para brindar un buen servicio.

**ETICA:** Acciones y decisiones que procuren mantener la mejor calidad de vida. Conducta personal puesta de manera estable y honrada puesta al servicio de los demás.

**CALIDAD:** El mejor resultado con la prestación de un servicio integral, oportuno y humano.

**HONESTIDAD:** Actuamos con la verdad, transparencia y rectitud.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Concertación y coordinación de acciones entre los diferentes actores de la organización.

**RESPECTO:** Reconocimiento y aceptación de diferencias que nos permitan ser tenidos en cuenta.

**SOSTENIBILIDAD DE NUESTRAS ACCIONES:** Mantener en el tiempo procesos de innovación, cambio y mejoramiento.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Accesibilidad, Oportunidad y Calidad en la prestación del servicio.

#### Domicilio

La sede principal tendrá lugar Girardot (Cundinamarca) la calle 15 No. 5-38 y estará conformada por personal especializado en el área de gestión de la calidad y auditoria en salud así:

- Gerente o coordinador de proyectos Odontólogo especialista en gestión de la calidad y auditoria en salud
- Médicos (1) Especialistas en gestión de la calidad y auditoria en salud
- Secretaria (1).

En la actualidad las diferentes alcaldías que conforman el departamento del Tolima subcontratan por horas el servicio de interventoría de la contratación del régimen subsidiado con personas naturales que realizan dicha actividad en cuatro y cinco alcaldías simultáneamente; por lo tanto, el contar con una empresa legalmente constituida, con personal capacitado e idóneo en este tipo de actividades le garantizara a los diferentes entes territoriales mayores aciertos en los diferente procedimientos que conforman la contratación del régimen subsidiado.

Por otra parte, Las IPS que conforma la red de salud del Tolima no cuentan con claros sistemas definidos de auditoría en salud, por lo tanto el disponer de una empresa como la nuestra, les garantizara un apoyo y seguimiento permanente en dichos procesos.

Ventajas competitivas y propuesta de valor:

Disponibilidad directa e inmediata de información

Facilidad de acceso a los diferentes mecanismos de auditoría e interventoría.

Disponibilidad de recursos técnicos y humanos del sector.

Agilidad en la asesoría y seguimiento en los diferentes procesos de las IPS y entes territoriales del sector.

### **7.3 ANALISIS ORGANIZACIONAL**

Nuestra marca. Por nuestra naturaleza, Auditores e interventores del alto magdalena no tienen productos cuyas características puedan ser exhibidos en el están de un supermercado o en la vitrina de un almacén de cadena.

Nuestros productos son servicios que solo con una buena prestación garantizaran que la empresa se posiciones dentro del mercado del sector y con estos mismos, gane prestigio, posicionamiento y una excelente Imagen corporativa.

Imagen corporativa. Esta filosofía regula el comportamiento de las empresas; es necesario mantener y definir un color que identifique la empresa, incluso, para mantener un cierto estilo, deben procurar reglamentar todas las expresiones en las que se mezcla su imagen (papel de cartas, rótulos externo, medios de transportes, etc.)

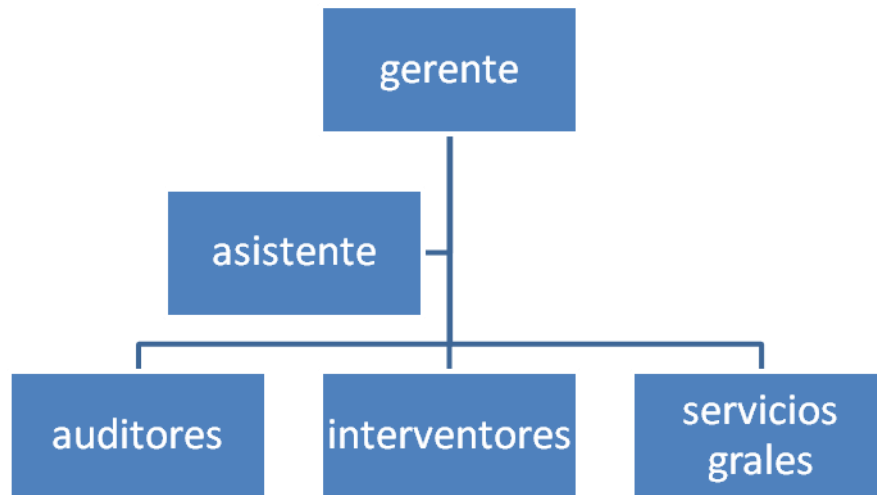
Se debe entonces; un auténtico código de comportamiento, denominado (manual de los estándares) o simplemente manual. En él se hallan todas las normas operativas a las que debe atenerse la empresa que se rige por ejemplos visuales determinados. Ante todo existe una detalla presentación del logotipo, cuyas variaciones de tamaño y de color según las circunstancias se explicaran convenientemente. Luego se explica cómo realizar una impresión y en general todo lo referente al material de papelería de la sociedad incluyendo tarjetas personales, papel tamaño carta y sobres.

Al considerarlos como las más importantes, en el anexo 6 se presenta la forma como la papelería de la empresa área manejada y con ella, las tarjetas de presentación, caratulas para propuestas, para el portafolio y obviamente para la identificación visual de la página web.

Estructura orgánica<sup>9</sup>. Acorde a la teoría de la administración moderna, auditores e interventores del alto magdalena, se ajustara a una estructura horizontal que será administrada por un gerente; contara con una secretaria asistente y un auditor, quien posterior mente se convertirá en un pool de auditores e interventores, acorde al proceso de crecimiento de la empresa.

En la medida de su desarrollo y crecimiento se prevé un estructura orgánica a corto plazo así:

**GRAFICA 12. ESTRUCTURA ORGÁNICA.**



Funciones. Este tema lo abordaremos según la filosofía del la gestión laboral por competencias, acorde a las nuevas tendencias en el manejo de manual de funciones y de perfiles.

Tenemos específicamente cuatro puestos claramente definidos; gerente, asistente de gerencias, auditor e interventor. Puestos que los resumimos a continuación:

**Tabla 2. Cargos por competencias**

NOMBRE DEL CARGO: Gerente			
TIPO DE VINCULACIÓN	TERMINO FIJO	X	TERMINO INDEFINIDO

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Adalberto, Iniciación a la Organización y el Control. Bogotá: Editorial Nomos S.A., Septiembre de 2000.

PERSONAS A CARGO	SI	X	NO
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>			
Tener conocimiento de lo que ocurre en la organización, detectar fallas, corregir errores y llevar a la empresa a la consecución de los objetivos y metas propuestas.			
<b>ÁREA RESPONSABLE</b>			
ADMINISTRATIVA			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>			
Cita a comité de gerencia a los jefes de todas las áreas de la empresa. Escucha propuestas e inquietudes de cada uno de los jefes. Busca solución si existen inconvenientes. Ejecuta lo que considere pertinente.			
<b>COMPETENCIAS</b>			
ALTA:A	BUENO:B	MINIMO NECESARIO:M	A B
M			
PRESENTACIÓN ORAL COMUNICACIÓN ORAL	x		
COMUNICACIÓN ESCRITA	x		
ANÁLISIS DE PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN	x		
COMPRENSIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA ORG.	x		
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	x		
DELEGACIÓN	x		
CONTROL	x		

DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS	x		
SENSIBILIDAD	x		
AUTORIDAD SOBRE INDIVIDUOS	x		
AUTORIDAD SOBRE GRUPOS	x		
VOCACIÓN PARA EL ANALISIS	x		
SENTIDO COMÚN	x		
CREATIVIDAD	x		
ENFRENTAMIENTO DE RIESGOS	x		
DECISIÓN	x		
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES	x		
INICIATIVA	x		
TOLERANCIA AL ESTRÉS	x		
ADAPTABILIDAD	x		
INDEPENDENCIA	x		
MOTIVACIÓN	x		
APRENDER CON FACILIDAD	x		
DAR SOLUCIONES	x		
COLABORACIÓN	x		
LIDERAZGO	x		
DINAMISMO	x		
SENTIDO DE PERTENENCIA	x		
NIVEL DE COMPROMISO	x		
PRODUCTIVIDAD	x		
RESPONSABILIDAD	x		

NOMBRE DEL CARGO: asistente			
TIPO DE VINCULACIÓN	TERMINO FIJO	X	TERMINO

INDEFINIDO		
PERSONAS A CARGO	SI	NO X
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>		
Ejecución eficiente de labores de secretariado (redacción, digitación, etc.), apoyando el desarrollo de las funciones propias de la misión y la visión de la empresa a través de la realización de tareas de oficina relacionadas con el manejo, transcripción, tramite y organización de datos, documentos e información, garantizando oportunidad y eficiencia en el cumplimiento de las mismas.		
<b>ALCANCE DEL CARGO</b>		
El manejo ordenado de correspondencia interna y externa que permita el flujo de la información con agilidad y con procesos claros de atención a nuestros clientes.		
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo y Correspondencia</li> <li>• Manejo de sistemas Word. Excel</li> <li>• Manejo de recursos</li> <li>• Conocimientos sobre normas de atención al cliente</li> </ul>		
<b>NIVEL ACADEMICO</b>		
Bachiller ----- Técnico ---X-- Profesional ----- Postgrado ---- Doctorado ----		
<b>EXPERENCIA MINIMA REQUERIDA</b>		
Un (1) año de experiencia mínima.		
<b>ÁREA RESPONSABLE</b>		
ADMINISTRATIVA		
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✎ Recibir, relacionar, clasificar y archivar la correspondencia y documentos, verificar su distribución de acuerdo a las normas técnicas del Archivo General de la Nación, que existan al respecto, a las orientaciones del jefe inmediato, a las reglamentaciones o a</li> </ul>		

los manuales adoptados por la empresa.

- ✎ Elaborar trabajos e informes, memorandos y oficios, que se requieran en desarrollo de las actividades del Dirección Administrativa y Financiera.
- ✎ Coordinar con el superior inmediato el plan de trabajo a su cargo y responder por su cumplimiento para el logro de las metas propuestas.
- ✎ Toma de dictados de nota, cartas, memorandos, informes, así como los asuntos tratados en reuniones y conferencias; para posteriormente transcribirlos a máquina o computador.
- ✎ Redactar oficios y correspondencia de rutina de acuerdo con las instrucciones recibidas para cumplir con los requerimientos que se efectúen a la Gerencia.
- ✎ Elaborar los pedidos mensuales de la dependencia para su normal funcionamiento.
- ✎ Proporcionar la información requerida por el público y consultar las entrevistas solicitadas para una adecuada atención a los clientes. .
- ✎ Colaborar en las programaciones de tipo social que promueve la empresa para el beneficio de los empleados..
- ✎ Ejecutar y recibir llamadas telefónicas transmitiendo o recibiendo los mensajes correspondientes para entregarlos posteriormente a los interesados.
- ✎ Velar por el buen funcionamiento de los equipos a su cargo en procura de mantenerlos en buenas condiciones para el desempeño de sus labores secretariales.
- ✎ Procurar la consecución oportuna de los recursos físicos necesarios y la racional utilización de los mismos para el cumplimiento de sus funciones.
- ✎ Archivar y contestar correspondencia y demás documentos de la dependencia para mantener un adecuado flujo de la información de la empresa.
- ✎ Guardar la debida reserva y discreción de la información que se le ha confiado para salvaguardar el patrimonio Institucional.
- ✎ Las demás funciones que le sean afines con la naturaleza del cargo.

## COMPETENCIAS

ALTA:A BUENO:B MINIMO NECESARIO:M	A	B	M
PRESENTACIÓN ORAL COMUNICACIÓN ORAL	X		
COMUNICACIÓN ESCRITA		X	
ANALISIS DE PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN			
COMPRENSIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA ORG.		X	
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		X	
DELEGACIÓN			X
CONTROL		X	
DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS			X
SENSIBILIDAD	X		
AUTORIDAD SOBRE INDIVIDUOS			X
AUTORIDAD SOBRE GRUPOS			X
VOCACIÓN PARA EL ANALISIS		X	
SENTIDO COMÚN	X		
CREATIVIDAD	X		
ENFRENTAMIENTO DE RIESGOS	X		
DECISIÓN		X	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES		X	
INICIATIVA	X		
TOLERANCIA AL ESTRÉS	X		
ADAPTABILIDAD	X		
INDEPENDENCIA	X		
MOTIVACIÓN		X	

APRENDER CON FACILIDAD	X		
DAR SOLUCIONES	X		
COLABORACIÓN	X		
LIDERAZGO	X		
DINAMISMO		X	
SENTIDO DE PERTENENCIA	X		
NIVEL DE COMPROMISO		X	
PRODUCTIVIDAD		X	
RESPONSABILIDAD	X		

<b>NOMBRE DEL CARGO: AUDITOR SALUD</b>			
<b>TIPO DE VINCULACIÓN</b>	<b>TERMINO FIJO</b>	<b>X</b>	<b>TERMINO INDEFINIDO</b>
<b>PERSONAS A CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>			
<p>Coordinar el desarrollo y ejecución de los diferentes programas y servicios que presta la Empresa.</p> <p>Definir los sistemas de información y comunicación para la dirección.</p>			
<b>ALCANCE DEL CARGO</b>			
<p>El desarrollo de los diferentes servicios que oferta la empresa a través de la coordinación técnica, garantizando la calidad de los mismos y alcanzando altos nivel de satisfacción de los clientes.</p>			
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado de personal, además de la normatividad que los rige la Constitución Nacional</li> <li>• Normatividad Interna de empresas privadas</li> <li>• Formulación y evaluación de proyectos</li> <li>• Gestión de talento humano</li> <li>• Normas de seguridad social y riesgos profesionales.</li> </ul>			

- Ley 100, 1011, 1122, 1043, 1446, 1043, 1045 y otras Normas de calidad

#### NIVEL ACADEMICO

Bachiller ----- Técnico ----- Profesional --X--- Postgrado --X-- Doctorado ----

#### EXPERENCIA MINIMA REQUERIDA

Un (2) año de experiencia mínima.

#### ÁREA RESPONSABLE

AUDITORIA

#### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

#### ACTIVIDADES

- ✘ Participar en la formulación de políticas y en la determinación de los planes y programas a cargo de la Gerencia General de la empresa.
- ✘ Coordinar la ejecución de los programas y la prestación eficiente de los servicios a cargo.
- ✘ Dirigir y coordinar los mecanismos que garanticen el adecuado cumplimiento de las normas legales vigentes, aplicables a la empresa.
- ✘ Dirigir, coordinar y evaluar la gestión de áreas a su cargo, mediante la implementación de herramientas de gestión administrativas y técnicas e identificar los factores que entorpecen la gestión y diseñar e implementar los correctivos que considere necesarios.
- ✘ Coordinar y asesorar a las dependencias en los aspectos relacionados con sus funciones.
- ✘ Presentar a la Gerencia General los informes relacionados con la gestión de la dependencia.
- ✘ Desempeñar las funciones y responsabilidades.

- ✎ Participar en el análisis y evaluación que deba efectuarse para determinar las fuentes de financiamiento para los diferentes programas que le sean asignados.
- ✎ Establecer las metas y los controles necesarios para optimizar los recursos de su área, con el fin de cumplir oportunamente con los planes y programas de la empresa.
- ✎ Proponer indicadores de gestión que permitan medir y evaluar la eficiencia y eficacia del área.
- ✎ Programar, coordinar y ejecutar los estudios y diseños técnicos de los proyectos que adelante la empresa y que le fueren encomendados por la Gerencia General.
- ✎ Elaborar las propuestas técnicas relacionadas con la consultoría de la empresa y que se deban presentar ante las entidades públicas y privadas.
- ✎ Verificar el diligenciamiento y completo anexo de los documentos técnicos que hacen parte de licitaciones o convocatorias en las que participe la empresa.
- ✎ Asesorar a la Gerencia General en el establecimiento de los criterios técnicos de diseño y en la aplicación de las normas y especificaciones que deben cumplir los diferentes proyectos en materia particular.

#### COMPETENCIAS

ALTA:A BUENO:B MINIMO NECESARIO:M A B M

PRESENTACIÓN ORAL COMUNICACIÓN ORAL		X	
COMUNICACIÓN ESCRITA		X	
ANÁLISIS DE PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN	X		
COMPRENSIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA ORG.		X	
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X		
DELEGACIÓN		X	

CONTROL		X	
DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS	X		
SENSIBILIDAD			X
AUTORIDAD SOBRE INDIVIDUOS		X	
AUTORIDAD SOBRE GRUPOS	X		
VOCACIÓN PARA EL ANALISIS		X	
SENTIDO COMÚN			X
CREATIVIDAD		X	
ENFRENTAMIENTO DE RIESGOS	X		
DECISIÓN	X		
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES	X		
INICIATIVA	X		
TOLERANCIA AL ESTRÉS	X		
ADAPTABILIDAD	X		
INDEPENDENCIA	X		
MOTIVACIÓN		X	
APRENDER CON FACILIDAD	X		
DAR SOLUCIONES	X		
COLABORACIÓN	X		
LIDERAZGO	X		
DINAMISMO	X		
SENTIDO DE PERTENENCIA		X	
NIVEL DE COMPROMISO		X	
PRODUCTIVIDAD	X		
RESPONSABILIDAD	X		

<b>NOMBRE DEL CARGO SUB-TECNICO</b>			
<b>TIPO DE VINCULACIÓN</b>	<b>TERMINO FIJO</b>	<b>X</b>	<b>TERMINO INDEFINIDO</b>
<b>PERSONAS A CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>			
<p>Coordinar el desarrollo y ejecución de los diferentes programas y servicios que presta la Empresa.</p> <p>Definir los sistemas de información y comunicación para la dirección.</p>			
<b>ALCANCE DEL CARGO</b>			
<p>El desarrollo de los diferentes servicios que oferta la empresa a través de la coordinación técnica, garantizando la calidad de los mismos y alcanzando altos nivel de satisfacción de los clientes.</p>			
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado de personal, además de la normatividad que los rige la Constitución Nacional</li> <li>• Normatividad Interna de empresas privadas</li> <li>• Formulación y evaluación de proyectos</li> <li>• Gestión de talento humano</li> <li>• Normas de seguridad social y riesgos profesionales.</li> <li>• Ley 100, 1011, 1122, 1043, 1446, 1043, 1045 y otras Normas de calidad</li> </ul>			
<b>NIVEL ACADEMICO</b>			
Bachiller ----- Técnico ----- Profesional --X--- Postgrado ---- Doctorado ----			
<b>EXPERENCIA MINIMA REQUERIDA</b>			
Un (2) año de experiencia mínima.			
<b>ÁREA RESPONSABLE</b>			
<b>INTERVENTORIA</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			

- ✘ Participar en la formulación de políticas y en la determinación de los planes y programas a cargo de la Gerencia General de la empresa.
- ✘ Coordinar la ejecución de los programas y la prestación eficiente de los servicios a cargo.
- ✘ Dirigir y coordinar los mecanismos que garanticen el adecuado cumplimiento de las normas legales vigentes, aplicables a la empresa.
- ✘ Dirigir, coordinar y evaluar la gestión de áreas a su cargo, mediante la implementación de herramientas de gestión administrativas y técnicas e identificar los factores que entorpecen la gestión y diseñar e implementar los correctivos que considere necesarios.
- ✘ Coordinar y asesorar a las dependencias en los aspectos relacionados con sus funciones.
- ✘ Presentar a la Gerencia General los informes relacionados con la gestión de la dependencia.
- ✘ Desempeñar las funciones y responsabilidades.
- ✘ Participar en el análisis y evaluación que deba efectuarse para determinar las fuentes de financiamiento para los diferentes programas que le sean asignados.
- ✘ Establecer las metas y los controles necesarios para optimizar los recursos de su área, con el fin de cumplir oportunamente con los planes y programas de la empresa.
- ✘ Proponer indicadores de gestión que permitan medir y evaluar la eficiencia y eficacia del área.
- ✘ Programar, coordinar y ejecutar los estudios y diseños técnicos de los proyectos que adelante la empresa y que le fueren encomendados por la Gerencia General.
- ✘ Elaborar las propuestas técnicas relacionadas con la consultoría de la empresa y que se deban presentar ante las entidades públicas y privadas.
- ✘ Verificar el diligenciamiento y completo anexo de los documentos técnicos que hacen parte de licitaciones o convocatorias en las que participe la empresa.
- ✘ Asesorar a la Gerencia General en el establecimiento de los criterios técnicos de

diseño y en la aplicación de las normas y especificaciones que deben cumplir los diferentes proyectos en materia particular.

COMPETENCIAS			
ALTA:A	BUENO:B	MINIMO NECESARIO:M	
A	B	M	
PRESENTACIÓN ORAL COMUNICACIÓN ORAL			X
COMUNICACIÓN ESCRITA			X
ANÁLISIS DE PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN	X		
COMPRENSIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA ORG.			X
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X		
DELEGACIÓN			X
CONTROL			X
DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS	X		
SENSIBILIDAD			X
AUTORIDAD SOBRE INDIVIDUOS			X
AUTORIDAD SOBRE GRUPOS	X		
VOCACIÓN PARA EL ANÁLISIS			X
SENTIDO COMÚN			X
CREATIVIDAD			X
ENFRENTAMIENTO DE RIESGOS	X		
DECISIÓN	X		
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES	X		

INICIATIVA	X		
TOLERANCIA AL ESTRÉS	X		
ADAPTABILIDAD	X		
INDEPENDENCIA	X		
MOTIVACIÓN		X	
APRENDER CON FACILIDAD	X		
DAR SOLUCIONES	X		
COLABORACIÓN	X		
LIDERAZGO	X		
DINAMISMO	X		
SENTIDO DE PERTENENCIA		X	
NIVEL DE COMPROMISO		X	
PRODUCTIVIDAD	X		
RESPONSABILIDAD	X		

Análisis Dofa. Otra de las principales herramientas que le ha legado el direccionamiento estratégico a la administración moderna, es sin lugar a dudas la matriz DOFA como herramienta administrativa.

Para la empresa auditores he interventores del alto magdalena el conocer en detalle las posibles debilidades y tratar con estas girarlos hacia oportunidades podría ser bastante representativo y sustancial para los resultados de este proyecto; por lo tanto tratamos de presentarlo acá de la manera más resumida posible.

**Tabla 3. Análisis de factores Matriz DOFA**

	VALORACION EXTERNA	VALORACION INTERNA
	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
ASPECTOS POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínima inversión para iniciar actividades.</li> <li>- Ley en Colombia exige de su ejecución y favorece</li> </ul>	Bases técnicas y académicas ofrecidas por la especialización.  Sector claramente conocido.

	operación.  - Competencia mínima en el sector.	Los factores a evaluar son mínimos.  Variables de fácil manejo
	AMENAZAS	DEBILIDADES
ASPECTOS NEGATIVOS	Cambio de jurisprudencia en el país.  Politiquería en adjudicación de contratos.  Malos manejos administrativos en los entes territoriales.	Nepotismo político en la adjudicación de contratos.  Nuevos en el mercado.
	EN EL SECTOR	EN EL PROYECTO

#### **7.4 ANALISIS FINANCIERO**

Se parte del hecho de un capital inicial de 15000000. Capital con el que se inicia las operaciones y es aportado por sus socios. Se analizara, en proyección a cinco años de operación, iniciando con una participación del mercado del 10%, que equivale a cinco municipios con los que iniciaría actividades.

Para mayor claridad se definen a continuación los principales razones financieras que serán utilizadas dentro del análisis de sensibilidad; estas son:

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

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

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

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

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

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

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

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

**Tabla 4. Balance General**

BALANCE INICIAL		
ACTIVOS		
BANCOS	\$ 15.000.000,00	
PASIVOS		
CUENTAS POR PAGAR		0

PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		\$ 15.000.000,00
<b>SUMAS IGUALES</b>	<b>\$ 15.000.000,00</b>	<b>\$ 15.000.000,00</b>

**Tabla 5. Perdidas y Ganancias**

ESTADO DE RESULTADOS		
VENTAS		\$ 90.000.000,00
COSTO DE VENTAS		0
COMPRAS		0
VENTAS BRUTAS		\$ 90.000.000,00
GASTOS		\$ 24.000.000,00
GASTOS ADMON	\$ 24.000.000,00	
NOMINA	\$ 24.000.000,00	
COSTOS DE VENTAS		\$ 30.000.000,00
NOMINA	\$ 30.000.000,00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 36.000.000,00
IMPUESTO A LA RENTA		\$ 12.240.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 23.760.000,00

## PROYECCION A CINCO AÑOS

Inicialmente la empresa contara con una participación del 10% ; participación que se espera se pueda incrementar paulatinamente en la medida que Auditores e Interventores del Alto Magdalena pueda ofertar una buena gama profesional, idóneo y capacitado como principal factor dentro de este procesos; por lo tanto y en consideración a las utilidades reflejadas para el primer año de ejercicio tendremos la siguiente relación:

### SEGUNDO AÑO:

VENTAS	\$99.000.000
GASTOS TOTALES	\$59.400.000
UTILIDAD BRUTA	\$48.600.000
IMPUESTOS	\$15.552.000
UTILIDAD NETA	\$33.048.000

### TERCER AÑO

VENTAS	\$108.900.000
GASTOS TOTALES	\$65.340.000
UTILIDAD BRUTA	\$43.560.000
IMPUESTOS	\$13.939.200
UTILIDAD NETA	\$29.620800

### CUARTO AÑO

VENTAS	\$119.790.000
GASTOS TOTALES	\$71.874.000
UTILIDAD BRUTA	\$47.916.000
IMPUESTOS	\$15.333.300
UTILIDAD NETA	\$32.582.700

### PUNTO DE EQUILIBRIO

A partir del primer año de operación, la empresa auditora e interventora del alto magdalena garantiza su sostenimiento con solo dos municipios contratados. Para su aclaración veamos las principales cifras:

GASTOS	
PERSONAL	71'142.840
ARRIENDO	6'000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	10.000.000

Con esta aproximación de gastos tenemos que garantizar un ingreso anual mínimo de 88'000.000. Garantizando con este valor sufragar los gastos del año.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Desarrollado el análisis técnico y financiero; la empresa Auditores e interventores del alto magdalena cuenta con muy buenas garantías reales de rentabilidad pensando en las 47 alcaldías e ips con los que se podría empezar a trabajar, luego de hacer el estudio de mercado y preguntarle a los alcaldes sobre la necesidad con que cuenta el municipio de contratar los servicios de interventoría de la contratación del régimen subsidiado.
2. Al considerar cada uno de los factores involucrados en el proceso, diseño y montaje de una empresa que preste los servicios de auditoria e interventoria, observamos que cada uno de estos, cuenta con la suficiente documentación técnica que nos permite concluir sobre su viabilidad.
3. En la totalidad de los elementos que constituyen requisitos, documentos, necesidades y factores, la empresa en mención se ajusta a los modelos modernos de la teoría de administración y a la norma, que en este sentido, se aplica en Colombia.
4. En la aplicación de la metodología de investigación, dirigida hacia la población objeto de la empresa auditores e interventores del alto magdalena, se detecto un mercado potencial que garantiza, de igual forma su viabilidad técnico financiera.
5. La empresa iniciara actividades con un capital suscrito de 15.000.000 y para el primer año de servicio se tienen unos costos operacionales de 88.000.000 valor que será suplido por la contratación con cuatro alcaldías que se tendrán previstas como cantidad mínima de clientes para el primer año; no queriendo decir que fruto de la actividad principal u objeto social de la empresa se puedan presentar otras actividades que generen algún ingreso adicional.
6. Bajo la perspectiva de los servicios ofertados, la empresa ofrece los servicios de auditoría de la salud e interventoría de la contratación del régimen subsidiado garantizando que con estos servicios, puede ser sostenible con cuatro alcaldías que como mínimo se contraten.
7. El portafolio inicial será este, pero siempre se estará mirando hacia nuevos mercados y nuevos productos, que giren todos en torno a la salud.
8. En la actualidad las diferentes alcaldías que conforman el departamento del Tolima subcontratan por horas el servicio de interventoría de la contratación del régimen

subsidiado con personas naturales que realizan dicha actividad en cuatro y cinco alcaldías simultáneamente; por lo tanto, el contar con una empresa legalmente constituida, con personal capacitado e idóneo en este tipo de actividades le garantizara a los diferentes entes territoriales mayores aciertos en los diferente procedimientos que conforman la contratación del régimen subsidiado.

9. Por otra parte, Las IPS que conforma la red de salud del Tolima no cuentan con claros sistemas definidos de auditoría en salud, por lo tanto el contar con una empresa como la nuestra, les garantizara un apoyo y seguimiento permanente en dichos procesos.

## BIBLIOGRAFIA

Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK) Tercera Edición 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 EE.UU.

ORTEGON EDGAR, PACHECO JUAN FRANCISCO, PRIETO ADRIANA, Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de Proyectos y Programas, Santiago de Chile. 2005

GUTIERREZ GERMAN, BELTRAN HECTOR, PMBOK, Fourth Edition – 2008 vs Third Edition – 2004, December 2008.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación, Bogotá: McGraw-Hill, Tercera edición.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá: ICONTEC, NTC 1486. 2007.

ARAMBULA FLOREZ, Iván, Control Integral de Gestión. Bogotá: Panamericana, Marzo de 2004. Primera Edición.

CHIAVENATO, Adalberto, Iniciación a la Organización y el Control. Bogotá: Editorial Nomos S.A., Septiembre de 2000.

MORALES MONTEJO, Clemencia, Evalúe la Gestión de su Empresa. Bogotá: Panamericana Editorial, Junio de 2005.

PINEDA SUAREZ, Carlos Julio, Las Empresas de la Economía Solidaria en Iberoamérica. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A., Agosto de 1999, Primera Edición.

## Anexo 1. Solicitud y Actualización RUT

### SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN EL R.U.T.

Cámara	<input type="checkbox"/>	Número de matrícula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Asignación	<input type="checkbox"/>
		Número de la ESAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Actualización	<input type="checkbox"/>

3. NIT  - DV  (Sólo se diligencia en caso de actualizaciones)

4. Apellidos y nombres o razón social

5. Actividades económicas (describa por orden de importancia las principales actividades económicas)

5.1. _____	Letra	Código Ciiu
5.2. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Entidad que ejerce control, inspección, y vigilancia (en caso de personas jurídicas sujetas a este requisito legal)

7. Características de las personas jurídicas (Sólo para Entidades Sin Ánimo de Lucro)

7.1. Cooperativas

7.2. Otras organizaciones no clasificadas

8. Solicitud de inscripción en el Registro Nacional de Vendedores de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

8.1. Vende productos y/o presta servicios gravados con el Impuesto sobre las ventas (IVA)? Si  No   
 Si su **producto** o **servicio** es excluido del IVA, marque NO)

8.2 **Inscripción:** Diligencie los numerales 8.2.1 y 8.2.2 **UNICAMENTE** si ya inicio transacciones gravadas con el Impuesto sobre las ventas. Si no las ha iniciado inscribase en la fecha correspondiente (diligenciando estas casillas como actualización).

8.2.1. Indique el Regimen de Ventas: Regimen Común  Regimen Simplificado

8.2.2. Fecha de inicio de actividades gravadas (IVA):

9. Usuario Aduanero. Marque con una <X> las casillas que se correspondan con su condición de usuario aduanero. Puede seleccionar una o mas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39

10. Datos del contador (En caso de personas jurídicas, entidades sin ánimo de lucro o personas naturales que pertenezcan al regimen comun o deban cumplir con este requisito legal).

10.1 Tipo de documento

10.2 Número del documento de identidad  -DV

10.3 Número de la tarjeta profesional

10.4 Apellidos y nombres

10.5 NIT de la empresa a la que pertenece  -DV

10.6 Razon social de la empresa a la que pertenece   
 Solo en caso de que el contador haya sido designado por alguna empresa)

11. Con mi firma certifico que los datos en el presente anexo son exactos y verídicos.

Firma del contribuyente, representante legal o apoderado Numero de Identificación



### Anexo 3. Carátula Única Empresarial



## REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL CARÁTULA ÚNICA EMPRESARIAL

279742

IDENTIFICACIÓN		REGISTROS: MERCANTIL/ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO / DE PROPONENTES	
NIT	01 <input type="text"/>	C.C.	02 <input type="text"/>
		C.E.	03 <input type="text"/>
		PASAPORTE	04 <input type="text"/>
No.	<input type="text"/>		
			D.V. <input type="text"/>
Pais Pasaporte	<input type="text"/>		
		INSCRIPCIÓN / MATRÍCULA	01 <input type="text"/>
		RENOVACIÓN	02 <input type="text"/>
		CÁMARA	<input type="text"/>
		INSCRIPCIÓN / MATRÍCULA	<input type="text"/>

UBICACIÓN Y DATOS GENERALES	
1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	LGGR <input type="text"/>
2. NOMBRE COMERCIAL	3. SIGLA <input type="text"/>
4. DOMICILIO PRINCIPAL O DIRECCIÓN DE GERENCIA	5. MUNICIPIO <input type="text"/>
6. DEPARTAMENTO <input type="text"/>	7. TELÉFONO <input type="text"/>
	8. FAX <input type="text"/>
	9. A.A. <input type="text"/>
10. E-MAIL <input type="text"/>	11. PÁGINA WEB <input type="text"/>
12. DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN	LGPN <input type="text"/>
	13. MUNICIPIO <input type="text"/>
14. DEPARTAMENTO <input type="text"/>	15. TELÉFONO <input type="text"/>
	16. FAX <input type="text"/>
	17. A.A. <input type="text"/>
18. E-MAIL <input type="text"/>	19. PÁGINA WEB <input type="text"/>

TIPO DE ORGANIZACIÓN							
SOCIEDAD COLECTIVA	01 <input type="text"/>	SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	02 <input type="text"/>	SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	03 <input type="text"/>	SOCIEDAD LIMITADA	04 <input type="text"/>
SOCIEDAD ANÓNIMA	05 <input type="text"/>	SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA	06 <input type="text"/>	SUCURSAL DE SOCIEDAD EXTRANJERA	07 <input type="text"/>	EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO	08 <input type="text"/>
EMPRESA UNIPERSONAL	09 <input type="text"/>	SOCIEDAD DE HECHO	10 <input type="text"/>	PERSONA NATURAL	11 <input type="text"/>		
ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOLIDARIA ESPECIFIQUE	12 <input type="text"/>	COOPERATIVA	12.1 <input type="text"/>	PRECOOPERATIVA	12.2 <input type="text"/>	INSTITUCIONES AUXILIARES DE ECONOMÍA SOLIDARIA	12.3 <input type="text"/>
		EMPRESA DE SERVICIOS EN FORMA DE ASOCIACIÓN PÚBLICA COOPERATIVA	12.4 <input type="text"/>	FONDO DE EMPLEADOS	12.5 <input type="text"/>	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	12.6 <input type="text"/>
		ASOCIACIÓN MUTUAL	12.7 <input type="text"/>	EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD	12.8 <input type="text"/>	EMPRESA COMUNITARIA	12.9 <input type="text"/>
		FEDERACIÓN Y CONFEDERACIÓN	12.10 <input type="text"/>	EMPRESAS ASOCIATIVAS DE TRABAJO	12.11 <input type="text"/>		
ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO	13 <input type="text"/>	¿CUAL?	<input type="text"/>	OTROS	99 <input type="text"/>	¿CUAL?	<input type="text"/>

FECHA DE CONSTITUCIÓN		HASTA		COMPOSICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	1. NACIONAL	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	1.1. PÚBLICO	<input type="text"/> %
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	1.2. PRIVADO	<input type="text"/> %
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2. EXTRANJERO	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2.1. PÚBLICO	<input type="text"/> %
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2.2. PRIVADO	<input type="text"/> %

ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA					
ACTIVA	01 <input type="text"/>	ETAPA PREOPERATIVA	02 <input type="text"/>	EN CONCORDATO	03 <input type="text"/>
INTERVENIDA	04 <input type="text"/>	EN LIQUIDACIÓN	05 <input type="text"/>	ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN	06 <input type="text"/>

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA, DE ACUERDO CON LA ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE DESARROLLAN			
1. AGROPECUARIOS	<input type="text"/>	2. MINEROS	<input type="text"/>
3. MANUFACTUREROS	<input type="text"/>	4. SERVICIOS PÚBLICOS	<input type="text"/>
5. CONSTRUCCIÓN Y OBRAS CIVILES	<input type="text"/>	6. COMERCIALES	<input type="text"/>
7. RESTAURANTES Y HOTELES	<input type="text"/>	8. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	<input type="text"/>
9. COMUNICACIÓN	<input type="text"/>	10. FINANCIEROS, SEGUROS E INMOBILIARIOS	<input type="text"/>
11. SERVICIOS COMUNALES Y PERSONALES	<input type="text"/>		

ACTIVIDADES ECONÓMICAS (describa por orden de importancia las principales actividades económicas)	
1.	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>

CIUU REV. 3 A.C.


Anexo 4. Logo e Imagen Corporativa



Girardot, carera 28 No. 10-11- [www.auditoresdelmagdalena.com.co](http://www.auditoresdelmagdalena.com.co)  
Linea de atención 01800023454. E-mail [altomagdalena@yahoo.com](mailto:altomagdalena@yahoo.com)

Girardot, Mayo 2010

Señor:  
José Domingo Estivel  
Alcaldía Guamo Tolima

Con los mejores deseos de éxitos y realizaciones en todas las labores por usted desempeñado y deseando que las directrices por usted propuestas para la conducción y administración de su municipio, sean totalmente realizadas cordialmente solicitamos de su colaboración para el llenado del instrumento anexo; con el fin de evaluar la viabilidad técnica de la creación de una empresa de auditoría e interventoría, que seguramente representaría altos beneficios para su municipio.

Por la atención prestada a la presente y por la colaboración recibida; le presentamos nuestros agradecimientos muy seguros que próximamente estaremos visitándole personalmente para exponerle nuestro portafolio de servicios.

Cordialmente

Sara Másmela  
Gerente de proyecto

ENCUESTA PARA EVALUACION  
VIABILIDAD TECNICA Y FINANCIERA  
EMPRESA AUDITORIA E INTERVENTORIA

ENTIDAD			
REPRESENTANTE LEGAL			
DIRECCION			
CORREO ELECTRONICO			
CONTRATOS PARA LA ADMINISTRACION DEL REGIMEN SUBSIDIADO:			
ENTIDADES CON LAS QUE TIENE CONTRATACION EN SALUD			
TIENE CONTRATACION ANTERIOR A UN AÑO PENDIENTE DE LIQUIDAR?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
CUENTA INTERVENTORIA DE LA CONTRATACION DEL REGIMEN SUBSIDIADO?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
DE SER AFIRMATIVA LA ANTERIOR PREGUNTA, DE RAZON SOCIAL NATURAL	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
SU ENTIDAD CUENTA ADMINISTRATIVAMENTE CON AUDITORIA INTERNA?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
SU ENTIDAD CUENTA CON AUDITORIA DE CUENTAS?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
SU ENTIDAD CUENTA CON AUDITORIA DE GLOSAS?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
QUE CONCEPTO TIENE ACERCA DE LAS EMPRESAS DE AUDITORIA E INTERVENTORIA OUT SOURCING?			
CONOCE EL TEMA QUE HABLA DEL PAMEC?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
CONOCE EL TEMA QUE HABLA DEL MECI?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
LE GUSTARIA CONOCER UN PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE CALIDAD QUE LE PERMITA EN ALGUN MOMENTO CONTAR CON UNA CERTIFICACION DE CALIDAD?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
POR SU ATENCION NUESTROS AGRADECIMIENTOS			