

LA GESTION POR PROCESOS Y SUS  
EFECTOS EN LOS CUATRO PILARES DE  
LA CLINICA OFTALMOLOGICA DE  
ANTIOQUIA (Clofan)  
¿SERA SUFICIENTE? ¿HASTA DONDE  
LLEGAR?

Memoria Metodológica.



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1803

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA

**EJE PROBLÉMICO:** Control organizacional

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Procesos de contabilidad, auditoría y control en las nuevas tendencias contables

CARLOS ANDRES CADAVID HENAO

Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad de Antioquia.

Correo electrónico: cadaavidandres@Gmail.com

## Contenido

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
DESCRIPCIÓN.....	3
FORMULACIÓN.....	5
SISTEMATIZACIÓN.....	6
DELIMITACIÓN .....	7
Geográfica .....	7
Histórica .....	8
Temática.....	8
ANTECEDENTES .....	8
OBJETIVOS.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos .....	10
JUSTIFICACIÓN .....	11
FACTIBILIDAD .....	12
RECURSOS .....	12
LIMITACIONES.....	12
MARCO DE REFERENCIA.....	13
MARCO LEGAL.....	13
MARCO HISTÓRICO .....	14
MARCO TEÓRICO .....	17
MARCO CONCEPTUAL.....	20
SISTEMA DE HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	21
Hipótesis de trabajo .....	21
DISEÑO METODOLÓGICO .....	22
NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA .....	23
INSTRUMENTOS.....	23
ANEXOS .....	29

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## DESCRIPCIÓN

El fraude, la ilegalidad, los malos manejos, la astucia de aquellos que quieren corromper el objetivo empresarial; predominan hoy, el interés particular en contraposición con la misión y visión de las organizaciones, la eficiencia en el uso de los recursos, entre otras son preocupaciones de un alto porcentaje en las empresas tanto del sector público como privado. En Colombia hace unos años hubo una publicidad que decía “porque los buenos somos más...” y es verdad, sin embargo aunque los malos son menos, eso no es garantía de que puedan ocasionar grandes daños y fisuras en las estructuras de empresas, y que ello pueda afectar sectores nunca contemplados hasta hoy.

Un alto porcentaje de las empresas en el mundo han sufrido problemáticas asociadas al fraude, que en la mayoría de los casos son ocasionados por personal de confianza y hasta altos funcionarios o directivos de la empresa.

Desde siempre la necesidad de ejercer el control dentro de las organizaciones fue constatada por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales. Debido a la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, se establecieron controles para asegurar la consecución de los objetivos. Es un hecho que es necesario controlar, la historia cuenta que lo hizo la iglesia al iniciar los primeros pasos de la Revisoría Fiscal en busca de la protección de sus intereses, y lo hicieron también los comerciantes Europeos con los inicios de la auditoría, con el fin de controlar más su inversión, pero ¿qué es control? No es más que comprobar, intervenir y/o inspeccionar con el fin de preservar la integridad de la empresa, utilizando metodologías contables y administrativas en conjunto

Los controles contables son los relacionados con movimientos más operativos buscando dar seguridad razonable sobre la veracidad, existencia y fidelidad de la información contable en contraposición a la realidad económica y social, los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y que tan fieles son con respecto a las políticas de la administración

En definición control es proteger y disminuir al máximo el riesgo al que se ven sometidas las inversiones y los intereses de los inversionistas, buscando el logro de los objetivos y la congruencia con la planeación y las políticas de la empresa.

Hay que tener en cuenta que el control es inherente a la organización (es decir están en todo) y no con esto se quiere decir que las estrategias administrativas son la panacea para eliminar el riesgo al que se ve enfrentada toda empresa; los sistemas de control buscan ejercer control, pero

también las estrategias administrativas buscar ejercerlo, es decir lo que *se busca es que con estrategias más sencillas y porque no, económicas, se ejerza control y se disminuya el riesgo al que se enfrenta toda organización*. Esa es la tendencia de esta nueva generación de empresas, las cuales buscan su desarrollo en la simpleza de la caracterización de su quehacer diario y que cualquiera que quiera conocerlo lo pueda entender y reproducir, llamase proceso o instructivo.

Sin embargo estas palabras en el papel son muy bonitas, y es de resaltar que su implantación garantiza en un altísimo porcentaje la protección de los intereses de los inversionistas, no obstante no podemos negar tampoco que es costoso instaurar un sistema de control interno estructurado, y que además abarque la totalidad de los procesos u actividades que se realizan al interior de la empresa y en lo posible su entorno; en realidad su costo puede resultar más alto que aquello a lo que se quiere proteger, ya que se debe disponer de un equipo preparado para su ejecución además de cumplir con requisitos indispensables para ello, y que además, la operación del negocio sostenga dicho programa, la pregunta es ¿pueden todas las empresas implementar un sistema de control de esta envergadura? ¿que al tiempo garantice la protección de su inversión y su continuidad en el tiempo? La respuesta es NO TODAS están en tal capacidad y no todos los gerentes lo contemplan ni a corto mediano o largo plazo.

La reciente ley de convergencia, específicamente la ley 1314 de 2009 además de plantear que es necesario una adopción de normas internacionales de contabilidad, promueve también, en unos de sus apartes ***obligar a las empresas del régimen simplificado a llevar contabilidad***, antes no lo estaban, ya que si así lo disponían estaban en la libertad de llevar contabilidad o no, sin embargo como es bien sabido estas empresas en su mayoría operan de manera informal y muchas son empresas que se han sostenido gracias a la experiencia y la pujanza de sus dueños, sin descartar algunas asesorías de profesionales este es el panorama en el cual surgen todos los días más y más empresas con el objetivo claro de crecer y posicionarse, pero ¿están preparadas?

La gestión por procesos (Business process management) es una metodología administrativa diferente de la clásica organización funcional, que permite definir los lineamientos y procedimientos que una empresa desarrolla, con el fin obtener una mejora continua, haciendo más eficientes los procesos, si es necesario rediseñar los flujos de trabajo adaptándolo a las necesidades del cliente y generando ambientes de productividad y eficiencia ya sea en producción o en la prestación de servicios convencionales, pero para nuestro caso particular es la prestación de servicios especializados y profesionales de oftalmología orientados a la cirugía, consulta y diagnóstico de enfermedades visuales, ya sea por métodos convencionales o en investigación.

En el mundo de las empresas el control es importante, en la medida que busca la maximización de los beneficios, cuando la gestión por procesos interviene en dicha maximización busca organizar a la empresa de la manera más productiva y que al mismo tiempo exista una interacción al interior de ella y también con su entorno, la empresa debe tener una visión

sistémica de sí misma, es decir establecerse como un conjunto de procesos que interactúan entre sí para el logro del objetivo principal.

Estas empresas que en su mayoría son pequeñas, o las denominadas microempresas necesitan desarrollar herramientas que les permita gestionar la administración del riesgo y velar por el control en pro de la protección de los inversionistas, así que se busca estudiar los efectos y en particular aquellos que son diferenciadores, que hacen que la gestión por procesos sea lo suficientemente eficiente.

Para el caso específico de Clofan (Clínica Oftalmológica de Antioquia) aunque hoy por hoy se consolida como una de las mejores clínicas oftalmológicas del país, con reconocimiento nacional e internacional, por la calidad en la prestación de su servicio, siendo galardonada en varias ocasiones con el premio ciudad de Medellín por la gestión y el impacto que tiene en la población mejorando notablemente la calidad visual y de vida de sus pacientes, cuenta con certificaciones en calidad y hoy se encuentra rumbo a la acreditación internacional. De lo anterior se puede concluir que es una empresa estructuralmente sólida, pero no siempre fue así, todo esto se logró solo con el esfuerzo de muchos colaboradores y personas con visión, que creyeron que siempre las cosas se pueden hacer mejor.

La clínica Clofan ha pasado por tres etapas de crecimiento importantes y basados en su pasado, en la documentación histórica inmersa en sus muros y en las voces de las personas, se pretende reconstruir su pasado y encontrar el por qué era necesaria una gestión por procesos ¿hasta qué punto era suficiente, por que ir as allá? ¿Porque aún siguen invirtiendo en una gestión de sus procesos? ¿Cómo afecta esto financiera, administrativa, técnica y culturalmente a Clofan?

## FORMULACIÓN

¿Cuáles son de los efectos de tipo administrativo, financiero, técnico y cultural (al interior de la clínica Clofan) en la implementación de la gestión por procesos para la maximización de la eficiencia de las operaciones en la sede principal Torre Medica Ciudad del Rio Medellín?

## SISTEMATIZACIÓN

¿Qué implicaciones de tipo administrativo, financiero, técnico y cultural trae para la empresa la implementación de una Gestión por procesos?

¿Cuáles son las principales causas por las cuales un gerente no implementa parcial o total una Gestión por procesos, para minimizar la vulnerabilidad al riesgo?

¿En qué nivel es la gestión por procesos capaz de suplir las necesidades de reducir el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo de la clínica Clofan?

## DELIMITACIÓN

### Geográfica

Para efectos de este trabajo se va a hacer contacto con personas que se desempeñen como docentes de la disciplina contable o como Contadores y/o administradores, además de personas claves al interior de la clínica Clofan como el Gerente, la líder del sistema de gestión de calidad el director médico (asistencial) y la líder de talento humano, quienes pueden contribuir al trabajo con sus experiencias y opiniones acerca la implementación de metodologías de control interno tanto tradicionales como aquellos que se salen de los lineamiento normales

De lo anterior queremos resaltar que tales prácticas se aplican en el resto del país, e incluso en todo el mundo. Estas prácticas llevan bastante tiempo presentándose en las organizaciones, viéndose involucradas desde grandes y reconocidas empresas, hasta las más pequeñas, lo que se busca es conocer los efectos esta genera en las empresas, cual es la tendencia que siguen las empresas y si es suficiente una gestión por procesos para administrar el riesgo.

Figura No 1.



**Antioquia, Colombia**

Ciudad de Medellín especialmente en la clínica Clofan torre medica ciudad del rio

Resulta complicado realizar una delimitación en el tiempo, para efectos de este trabajo de investigación en relación con las la implementación de la gestión por procesos No obstante se pronostica que para finales del año 2013 ya se contara con una solución al problema de investigación.

### Histórica

El control en las empresas no es algo nuevo, sin embargo si es algo que al parecer esta poniéndose de moda, si de alguna manera puede definirse esta nueva transición de pensamiento en las empresas ya que desde el tiempo de la conquista, ya la iglesia Católica se preocupaba por la protección de su capital, antes el control parecía ser una práctica, al igual que muchas otras, exclusivas de aquellos que poseían bienes de valor significativo, lastimosamente las personas del común nunca vieron útil el hecho inherente de administrar el riesgo al cual está sometido su inversión y aquello que ellos esperan percibir; hoy en pleno Siglo 21 (XXI) el control aun parece ser para aquellos con capacidad de instalar un sistema de control interno en la empresa, sin embargo se busca encontrar metodologías que permitan buenos resultados en la administración del riesgo y que además no implique un alto sacrificio económico para quien lo aplique. Por lo anterior se puede decir que es un tema aunque antiguo, siempre contemporáneo por su inherencia en todo tipo de organización en cualquier momento de la historia.

### Temática

Aunque es un tema aplicable a los diferentes sectores de la economía ya que la gestión por procesos busca cambiar la tendencia de la organización funcional a una mas estructurada donde los procesos están orientados a satisfacer al cliente, y más que el cliente, la calidad del servicio o el producto final lo cual involucra muchos sectores, sin embargo nos limitaremos a la prestación de servicios de salud en la clínica oftalmológica de Antioquia Clofan del municipio de Medellín

Aunque es una problemática que al parecer es solo administrativa y financiera sus consecuencias sociales son importantes.

## ANTECEDENTES

En un principio la investigación era otra, era algo así “los efectos de la nueva reforma tributaria en Colombia ley 1430 en las empresas de el municipio de Medellín” en un inicio éramos tres integrantes luego de dos semanas de trabajo uno de los integrantes del grupo canceló la materia de trabajo de grado por incompatibilidad horaria con el trabajo, así que se siguió trabajando, sin embargo se tenía un gran problema con el tema de investigación y se lo exprese al compañero “el tema parecía obvio, ya que los efectos serian irremediamente positivos, porque al leer la ley 1430 se puede



dar cuenta que busca muchos beneficios para las empresas, así que el equipo decidió separarse y realizar la investigación por separado.

Así que se orientó la investigación hacia un tema que apasionante como lo es la auditoría, se comenzó a observar como las metodologías de control interno son una adecuada forma para administrar el riesgo y generar control sobre los objetos de interés de los inversionistas, sin embargo también se evidenciaba que en varias ocasiones la respuesta era la misma, el control, aunque podría ser el mejor, no esta en muchos casos al alcance de todo el mundo, por ejemplo para mitigar el riesgo de robo en una bodega existen varios controles los más usuales son los sistemas de seguridad y el circuito cerrado de televisión además de un monitoreo permanente, sin embargo para ciertas empresas el control resulta más oneroso que los activos a custodiar. Por lo anterior se busca evidenciar, si la implementación de metodologías administrativas para mitigar el riesgo y fortalecer el control son suficientes y hasta donde pretendería llegar un gerente de una empresa con respecto a esto; la verdad no se posee conocimiento de muchas investigaciones similares hay artículos dedicados a la importancia de la gestión por procesos como piedra angular de la nueva forma de ver o de ser empresa. En el año 2010 María Isabel Suárez González escribió un trabajo sobre La gestión por procesos en las organizaciones. Propuesta de un método de diseño y por otra parte, está de la Universidad de las Américas un ensayo llamado Gestión de la Calidad por el Prof: Guillermo Augusto. Luego también leí la tesis llamada Metodología practica y sencilla para evaluar e implementar el sistema de control interno en las pequeñas y medianas empresas de unos estudiantes de la UdeA Medellín y con base en todo lo anterior el sentido de una gestión por procesos como una metodología que permite darle sentido y orientación a el deber ser de la empresa cobró mucha mas importancia, sin embargo quiero resaltar que no es gratuito, ya que depende del tamaño y el volumen de producción o ventas que maneje la empresa; y es allí donde me surgió la inquietud al pensar que existen empresas que gastan mucho dinero para salvaguardar sus intereses y que en ocasiones sale mas alto el costo de salvaguardarlos que el beneficio que generan, o que por lo menos el margen de utilidad no es significativo, al ver como estos autores tomaban y le daban valor y relevancia al hecho de organizarse y rediseñar el concepto de empresa para ser más eficientes, cabe reflexionar: “puede que sea suficiente y además se disminuyen los costos” en primera instancia se tomó en cuenta otros efectos además de la disminución del costo, factores como el pensamiento administrativo, los cambios técnicos de los procesos y la adaptación cultural en la cual se ven directamente afectados los colaboradores por ello.

# OBJETIVOS

## Objetivo general

Identificar los efectos de tipo administrativo, financiero, técnico y cultural (al interior de la clínica Clofan) en la implementación de la gestión por procesos para la maximización de la eficiencia de las operaciones en la sede principal Torre Medica Ciudad del Rio Medellín,

## Objetivos específicos

- Establecer las implicaciones de tipo administrativo, financiero, técnico y cultural que trae para la empresa la implementación de una Gestión por procesos.
- Determinar las principales causas por las cuales un gerente no implementa parcial o total una Gestión por procesos, para minimizar la vulnerabilidad al riesgo
- Establecer en qué nivel es la gestión por procesos capaz de suplir las necesidades de control de al interior de la clínica Clofan en su sede del municipio de Medellín.
- Verificar hasta qué nivel la gestión por es suficiente para la gestión respecto a quienes dirigen las empresas.

## JUSTIFICACIÓN

La auditoría es como aquella práctica que busca la protección del objeto de interés de los inversionistas, sin embargo en ninguna parte dice que una inversión implica grandes cantidades de dinero, una inversión es un aporte que una persona o socio paga con el fin de recibir el retorno de su inversión y un excedente adicional, sin embargo los costos en los cuales puede incurrir un control del objeto de interés del inversionista puede superar la cuantía de la inversión o por lo menos representar un alto porcentaje de ella.

Esta investigación pretende fomentar una nueva perspectiva respecto al punto de vista técnico y teórico de la implementación del control en las organizaciones y más aun para aquellas empresas para las cuales el pensar en implantar un sistema para administrar el riesgo al cual su inversión se ve amenazada, es un dolor de cabeza más por la onerosidad de su implementación, es posible que una gestión por procesos sirva como metodología para hacer control y al mismo tiempo exequible a todo público, eso es lo que se pretende buscar con esta investigación.

Este trabajo brinda la posibilidad de afianzar, ampliar y evaluar los conocimientos que se han adquirido a medida que se ha avanzado en la carrera profesional, ampliando la visión de una realidad más concreta presentada en muchas organizaciones.

## FACTIBILIDAD

### RECURSOS

En primera instancia se cuenta con el desarrollo académico del autor. Se cuenta entonces con ciertos contactos en la clínica Clofan quienes aporten información real sobre la materialización de los hechos y además con la ayuda de algunos profesores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia relacionados con el tema.

Por otro lado, el tiempo será un recurso indispensable para la realización del trabajo de grado. Además de los recursos que son una inversión para la generación del conocimiento.

En cuanto a los recursos financieros serán necesarios para el pago de transporte, fotocopias, impresiones y alimentación.

Por el lado de los recursos bibliográficos se cuenta con el apoyo de libros, revistas y artículos de prensa, de diversos autores que sobre el tema han dado su opinión y han realizado investigaciones muy valiosas, teniendo como fuente más cercana la Biblioteca de la Universidad de Antioquia, la Biblioteca Piloto, la Biblioteca de Empresas Públicas y la Biblioteca sede la Quintana.

En lo que respecta a las herramientas tecnológicas se cuenta con un computador portátil, la sala de computadores de la Facultad de Ciencias Económicas, servicio de internet móvil y medios de almacenamiento como las USB correo electrónico, iPad, espacio en la nube para guardar archivos pesados de audio.

Comentario [CA1]:

### LIMITACIONES

A pesar de que el proyecto no maneja mayores complejidades, se pueden presentar dificultades a la hora de contactar las personas que han manifestado su interés en la contribución del proyecto, debido a que probablemente se presenten incompatibilidades en los horarios. Además puede ser un poco difícil el contacto pues no solo se piensa indagar a personas dentro del municipio de Medellín, y puede haber inconvenientes con el transporte y con el tiempo.

## MARCO DE REFERENCIA

### MARCO LEGAL

El control no es algo nuevo en el mundo empresarial, es más, ha cobrado tanto protagonismo en nuestro tiempo que cada empresa, procura por controlar aquello que se convertirá en un beneficio futuro en el corto y largo plazo es vital para el logro de los objetivos, el control se basa en principios contables y administrativos que buscan que la información sea presentada lo más fiel y razonable posible, para que las decisiones sea tomadas sobre bases y fundamentos fuertes.

Lo que más preocupa a los gerentes de las grandes y pequeñas empresas es proteger a la empresa de algo que la consume poco a poco, o hasta en algunos casos, todo de una vez y es la tendencia al fraude. Teniendo en cuenta que contablemente también se tienen mecanismos de control para dichas prácticas como la auditoría, se encontraron grandes fuentes legales sobre dichos aspectos, con el fin de fortalecer más su aplicación dentro de las empresas pues se ha demostrado que hasta a s entes reguladores se preocupan por analizar todas las variables que afectan dicho tema.

Podríamos hablar desde lo internacional a lo nacional, ya que a nivel internacional hay mas fundamentos, pues existen organismos que se dedican a esta labor diariamente, de allí surgen las denominada Normas internacionales de Auditoria o NAGAS que buscan principalmente estandarizar la práctica de la auditoria con el fin de homogenizar los procedimiento y que en el mundo se hable un mismo idioma, como ya se había mencionado anterior mente en este trabajo, la *ley de convergencia 1314* busca una adopción de normas internacionales a nuestra contabilidad y que en el mundo podamos hablar un mismo idioma para los negocios, esta ley también obliga a las empresas del régimen simplificado que lleven contabilidad, lo cual implica un cambio significativo en la forma de ver los negocios para este tipo de empresas los cuales están acostumbrados a llevar una contabilidad de caja que les permita solo tener un conocimiento superficial y necesario de los resultados de la empresa, hay que resaltar que dicha practica hasta ahora para estos entes en especial era voluntaria, por ende uno puede encontrar empresas del régimen simplificado ya muy adelantadas a esto por lo cual ceñidas también a los *principios de contabilidad generalmente aceptados reglamentados en el decreto 2649 del 93* el cual determina cual debe ser la ejecución de la práctica contable en Colombia y da luces a muchas practicas necesarias al interior de la empresa para que la información sea fiel y confiable, además, que puedan ser como una base para la toma de decisiones.

También podemos hacer referencia a la *ley 87 de 1993* la cual se denomina como la ley marco del control interno en Colombia por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, esta contiene los

lineamiento para que la regulación en el país se aplique a los organismos más importantes sin embargo también deja los lineamientos y resalta la importancia de la aplicación del control en los organismos gubernamentales en sus artículos 3 y tres define las características y los objetivos del control interno, además de los elementos necesarios para la aplicación del control interno, sin embargo aun sugiere que el control interno necesita un gran despliegue económico y logístico, lo cual, como ya habíamos mencionado es una limitación para ciertos tipos de empresas pertenecientes al régimen simplificado, por otro lado el *Decreto 1826 de 1994 es el que reglamenta dicha ley y la hace cumplir.*

La **NIA 30** habla acerca del conocimiento del negocio lo cual es supremamente importante para la aplicación de cualquier forma de control en la organización ya que en muchas ocasiones los administradores implantan en la empresa estrategias que resultan efectivas para algunas empresas que usualmente son súper o mega empresas pero que para una micro o una mediana empresa resultaría improductivo, por lo tanto es necesario conocer que normatividad rige tanto a la empresa como al sector.

resalta especialmente la importancia de conocer a la empresa, conocer su entorno, sus debilidades y fortalezas, importantísimo es saber por lo menos cual es su objeto social, ya que el control interno en las organizaciones también depende del tipo de empresa, es decir no es lo mismo el control que se tiene para la custodia del dinero en una entidad Bancaria que la que se tiene en un colegio privado, al igual que los controles en seguridad y demás cosas que parecen similares pero no lo son debido a la materialidad en los procesos.

*El decreto 2149 de 1994 Por el cual se dictan las normas sobre el sistema nacional de control interno*

## MARCO HISTORICO

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. Como consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de manos y pies, pasando por la utilización de Piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otro tipo de operaciones.

Su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenía tipos de controles para evitar desfalcos. Lo anterior empezó a vislumbrarse en Europa hacia los años 747 y 814 cuando Carlos I "El Grande" (Carlomagno) a través del Missi Dominici

nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del Imperio. Posteriormente, hacia el año 1319, Felipe V daría a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

Durante los años de la Revolución Francesa se modificó el sistema monárquico y con base en los principios democráticos se perfeccionó la llamada separación de poderes, estableciendo así un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía. 1807 Napoleón Bonaparte, través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. Esto sirvió para que muchos países de América y Europa que estaban en proceso de organizar sus instituciones republicanas los tomaran como modelo.

La auditoria como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862. Entre 1862 y 1905, la profesión de auditor creció en Inglaterra y su principal objetivo entonces era la detección del fraude.

Hacia 1900 llegó a Estados Unidos y allí se estableció con un concepto diferente, dándole a la auditoria como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones. Casi alterno a lo anterior, se empezó a desarrollar el modelo de Auditoría Interna y del gobierno, lo que permitió el desarrollo de la Auditoria como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

Desde el segundo viaje de Colón a América, se tiene conocimiento de los primeros tipos de control, cuando los Reyes Católicos designan un funcionario con la misión de vigilar y controlar el manejo de los fondos y bienes de la expedición. En 1511 se organiza en Santo Domingo, el Tribunal de la Real Audiencia, cuya función era fiscalizar a los virreyes y administrar la justicia y los territorios ocupados en América. En 1518, se constituyó el Consejo de Indias como órgano supremo de administración colonial, que ejerció funciones de cuerpo legislativo y máximo tribunal de apelación en asuntos contencioso, civil, criminal y administrativo. Hacia el siglo XVI, en Colombia se formó la Real Audiencia de Santa Fe de Bogotá. Su objetivo era mejorar la administración y controlar los territorios. La función básica consistía en unificar las rentas y derechos de la Corona, hacer juicios a empleados que desempeñaban funciones fiscales y asegurar el flujo normal de los recaudos para la Corona.

En 1824, se reemplaza la Contaduría General de Hacienda por la Dirección General de Hacienda, quien a través del Plan Orgánico de Hacienda Nacional crea la Contaduría Departamentales encargadas de examinar y fenecer cuentas y ejercer funciones de jurisdicción coactiva. En 1866 con la ley 68 aparece la Corte de Cuentas quien sustituye a la Oficina General de Cuentas, y se dan atribuciones para crear las Contadurías Regionales de Hacienda, facilitando así la descentralización del gasto y su control.

En 1919 se crea el Tribunal Superior de Cuentas para proteger el buen manejo del presupuesto y garantizar el empleo adecuado de los recursos de inversión. En 1922 al producirse la crisis bancaria, el Presidente de la República contrata una misión de expertos extranjeros, liderados por Edwin Walter Kemmerer, con el objeto de organizar la Hacienda Pública, el sistema monetario,

la reorganización del estado, la administración de ingresos y aduanas entre otros. Entonces, se crean normas para el sector financiero y diseñan organismos de control y vigilancia del sector.

Mediante Decreto – Ley 222 de 1983, se mantiene el control posterior en la contratación administrativa, dando así un auge mayor al control; asunto que queda consolidado en la reforma constitucional de 1991.

Desde que se expidió la Constitución de 1991, el tema del control interno ha tenido un permanente desarrollo normativo que ha ido dando respuesta a diferentes necesidades para su implementación y desarrollo; los dos artículos constitucionales que constituyen el punto de partida para el desarrollo normativo en materia de control interno, 209 y 269, dotan a la Administración Pública de una norma fundamental en relación con los principios que rigen el ejercicio de la función administrativa y con el control interno como garante de la efectividad de estos principios en remplazo de la permanente presencia del control fiscal en las organizaciones, en su calidad de instrumento de transparencia

En 1992 se presenta el informe COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission presentado en EEUU y cuyo fin era dar luces de cómo las empresas y las personas que de alguna u otra manera utilizaban o hacían control sobre su inversión, es por eso que se tomaron las practicas mas generales, se estudiaron los modelos aplicados y se concluyo que la aplicación de un sistema de control interno debía estar definido dentro de 5 componentes los cuales hacían referencia, al ambiente en el cual se desarrolla el control, evaluar el riesgo, formular actividades de control, información y comunicación,, y monitoreo de los controles, en adelante comenzaron a surgir nuevos referentes de manuales o informes de control interno que buscaban mejorar dicha perspectiva, por ejemplo el COSO 2 incluye de manera significativa el factor humano, es mas humano a la hora de definir parámetros de control ya que son quienes ejecutan el control. Posteriormente surgirían otros destacándose así el MECI modelos estándar de control interno, el cual ya contaba con no 5 Sino 24 componentes, lo que hacía mas específico y ala vez completa su implementación, y hasta llegar al presente donde las NIAS normas internacionales de auditoria llevan los lineamientos para la aplicación del control.

Ya hemos hablado mucho de control, y de la gestión por procesos se puede decir que es una metodología administrativa que ha venido cobrando mucha importancia, ya que han perdido mucho las empresas esa vieja y obsoleta estructura organizacional vertical que impedía la comunicación fluida de todas las direcciones, y se limitaba a las ideas y decisiones de la alta gerencia sin evaluar aquello que conocía el responsable de la actividad o proceso, el mero hecho de reconocer que era un proceso ya era un avance significativo para los gerentes de las empresas además identificar que el cliente es la razón de ser de toda empresa garantizo la mejora en la calidad de los procesos y los productos o servicios, implementar en los empleados de todos los niveles una cultura organizacional que buscara minimizar el fraude trajo como resultado un personal más flexible al cambio.

Hoy por hoy la gestión por procesos surge como una gran alternativa de organizar la empresa con el fin de eliminar cuellos de botella, que desangran ala organización, y al mismo tiempo busca eliminar aquellas actividades improductivas, es decir organiza la empresa para tener una vista despejada de todo lo que en ella sucede eso ya es control.



## MARCO TEÓRICO

Las abuelas y las mamás guardan y guardan cosas, la mayoría de las casas tienen un pequeño cuarto en el cual guardan un gran número de recuerdos que para algunos es solo basura pero para ellas es un tesoro invaluable de recuerdos y como sea es importante cuidar proteger y guardar, nadie les da tanto valor a esas cosas como ellas, pues así es una empresa no importa el tamaño, en todas hay un común denominador, una inversión, de la cual se espera un rendimiento, ya que nadie abre una empresa porque sí, es más nadie crea una empresa para perder su dinero, equivocadamente las personas piensan que las entidades sin ánimo de lucro trabajan bajo ese pensamiento, sin embargo no con ánimo de pérdida (*Alberto Cadavid 2009*)

- ¿A qué denominamos capital? Capital es aquella inversión que hacen los socios o accionistas de una sociedad con el fin de percibir beneficios futuros al el retorno de la inversión (*Javier Carvalho 2007*) por ende es importante salvaguardarlo ya que dicho objeto de estudio es en sí la razón o el motor que mueve la empresa o por lo menos de manera inicial. Ya que con el pasar del tiempo se complementa con otras formas de inversión que hacen que este crezca, crecer, para eso se hace una inversión, para verla crecer, sea una empresa grande o una pequeña, sin embargo los montos obviamente varían de una a otra y el cuidado que debe tenerse con este también, debido a lo anterior es que surgen mecanismos para su protección, de su cuidado depende en muchos casos la continuidad del ente en marcha, principio de contabilidad (*decreto 2649 de 1993*)
- La evaluación o identificación del riesgo se hace un factor importante para cualquier empresa, ya que riesgo es todo aquello que amenaza la continuidad del ente, y que además puede ser inherente, interno, externo o inusual (*mantilla 2004*) sin embargo conocerlo es un factor determinante en la ejecución del control, ya que si no conocemos aquello que deseamos controlar es imposible hacerlo, es como ir al campo de batalla y no identificar el uniforme del enemigo, pero para hacer esto, es imprescindible conocer a cabalidad o por lo menos en la medida de lo posible, la empresa en general, y cuando hablamos de esto nos referimos no solo a la parte administrativa y conceptual de la empresa, tampoco solo a la parte operativa, sino ver a la empresa como un todo (*NIA 30*) un todo compuesto por un conjunto de partes relacionadas con un objetivo común, ahí aparece el riesgo, ya que al buscar un objetivo común, surge la problemática de si todos pueden lograrlo, el riesgo puede ser interno o externo, puede ser directo o indirecto, cuando se controla se busca reducir al máximo el impacto del riesgo y la probabilidad de ocurrencia, dichos controles con frecuencia son generales y similares en muchas empresas, pero, dependiendo de el tamaño de esta también surgen controles únicos por ejemplo, los creadores o poseedores de la fórmula de Coca-Cola, que solo son dos en el mundo, nunca están juntos o por lo menos no en un mismo avión, para disminuir el riesgo a un accidente aéreo, si el riesgo se materializa, podría constituir un gran daño para la organización un daño quizás atroz.

- En toda empresa la administración es la responsable del control, sobre esta recae la administración del riesgo, y por ende es quien debe diseñar las metodologías más adecuadas, que requiera la empresa para el logro de sus objetivos, dichos métodos pueden ser a un criterio objetivo del administrador, de diversos tipos, ya que no es una ley el uso de ellos en la gran mayoría de los casos, siempre y cuando los requerimientos legales sean suplidos, la administración puede y esta en la libertad de utilizar cuanta metodología crea útil y necesaria en la empresa, buscando optimizar y representar fielmente la realidad de la empresa y la toma de decisiones.
- La contabilidad no es solo un requerimiento legal, es más que eso, es un apoyo a la toma de decisiones, ya que, esta es un mapa de la empresa, algunos la asemejan a una fotografía la cual muestra tal cual es ala empresa, la contabilidad no es un fin es un medio para llegar a obtener la información pertinente para la toma de decisiones
- La aplicabilidad del control no está delimitada ni sesgada a un solo tipo de empresas, por el contrario, controlar debería ser una práctica común en todas las organizaciones, sin embargo hay limitaciones de tipo cultural y económicos que retrasan el proceso (*Leslie Horward p.58-62*) existe el pensamiento general, las grande empresas son la únicas que pueden controlar, sin embargo en cierta medida si es verdad, ya que estas si poseen la visión y la prospectiva de ver en el control no un gasto sino una inversión, por lo tanto es necesario impactar la cultura organizacional, función primordial de la aplicación de la gestión por procesos, si cambias la manera de pensar de los empleados podrás cambiar toda la realidad de la empresa, cuando ellos tienen en su mente y corazón la visión el adonde queremos llegar y que ellos se sientan parte de ello, garantiza un éxito en el cambio de paradigma en la organización.
- Sistemas d control y muchos, modelos quizá demasiados, pero al parecer no los suficientes, y sin embargo hay algo que es notorio en casi todos, su aplicación demanda un despliegue logístico y económico importante, y es eso lo que queremos estudiar, ya que por tales limitaciones algunas empresas sienten que no tienen los recursos para implantar un sistema de control que satisfaga las necesidades a un bajo costo, con nuestra investigación no se pretende señalar que la gestión por procesos no tenga costo alguno o por lo menos no uno significativo, lo que queremos ver es que posibles efectos se lograrían al aplicarlo como una metodología de control, la pregunta es ¿Cómo se ve afectada de manera social financiera, administrativa etc., al implementa una gestión por procesos como una metodología para hacer control? Y mas aun, para que aquellas empresas que no cuentan con los recursos económicos ni técnicos para implementar un modelo o un sistema de control interno tan estructurado, es de resaltar el hecho de que, para la gran mayoría no es nada nuevo que se piense en una empresa pequeñas o familiares las cuales son mayoría en Colombia, como aquella que aparte de ser subvalorada por estar en la parte mas baja de la clasificación y por mucho tiempo reacias de llevar contabilidad, como aquella empresa que es desorganizada y que está en las riendas de personas que están donde están por su experiencia no académica sino mas bien experimental, y en cierta manera puede ser verdad, sin embargo las cosas han cambiado según el una nueva normatividad (*ley 1314*) o denominada *ley de convergencia* que resalta la necesidad de adoptar normatividad internacional con el fin de homogenizar la practica contable en el mundo y así todo hablar un mismo lenguaje en los negocios, sin embargo como la invitación es para todos (lo cual se ha manifestado en diferentes problemáticas y además objeto de estudio de diferentes trabajos de grado) por ende al ser

una invitación abierta y prácticamente obligatoria, hubo una modificación importante, ya que dicha ley obliga a las empresas del régimen simplificado (las cuales poco a poco han sentido la necesidad de cambiar y adaptarse, ya que de no hacerlo estarían condenadas a desaparecer.) a llevar contabilidad, lo cual antes de esta ley no existía, y era opcional, es decir, si una empresa del régimen simplificado quería llevar contabilidad voluntariamente, lo podía hacer, sin embargo ya muchas lo hacen, pues se han dado cuenta que es necesario controlar la información para la toma de decisiones, la pregunta es ¿es necesario un sistema de control interno al incrementarse la exigencia legal? ¿es útil? ¿se asumen más riesgos o por el contrario se mitigan?

- Es muy importante resaltar que ambas metodologías, es decir, la gestión por procesos y el sistema de control interno estructurado son formas de hacer control, no es cambiar un control por otro, sino mas bien que tipo de metodología puede beneficiar mas a una empresa sin que ello incurra en una desmejora de la calidad en su funcionamiento o en las áreas de la empresa, tales como el área financiera y administrativa, o como los procesos se ven afectados por esto (cuando hablo de procesos no me refiero a que la empresa ya los tenga definidos y caracterizados, sino que son notorios a los ojos de todos) y no por ser el ultimo hay que tomarlo como el menos importante, así que hay que darle la importancia que se merece al impacto que genera en el insumo mas importante de la organización, que son las personas y la cosmovisión que tengan ellos respecto a la empresa y los cambios a los cuales de ven afectados.

## MARCO CONCEPTUAL

**CONTROL:** elemento inherente en la organización el cual es desarrollado por todos los miembros de la empresa y no solo los altos ejecutivos sino también los empleados rasos, con el fin de la inversión de los accionistas y los intereses de los beneficiarios directos e indirectos de la empresa, su objetivo es administrar el riesgo al que se ve afectada la empresa, mitigarlo y disminuir su probabilidad de ocurrencia.

**GESTION POR PROCESOS:** metodología administrativa que permite organizar la empresa de manera sistémica, busca organizarla y clasificarla por procesos y evitar la desgastada estructura funcional que limitaba la comunicación, al ser sistémico existe una profunda relación entre procesos, actividades, mega procesos, personas y etc. Se enfoca en las necesidades del cliente y busca adaptarse y ser sensible y flexible a las variaciones internas y externas.

**CONTROL INTERNO:** Son los procedimientos que adopta una entidad para salvaguardar sus activos, asegurar la exactitud en los registros contables y cumplir con las normas y políticas de la institución.

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESTRUCTURADO:** hace referencia a que hay muchas formas de hacer control, de manera implícita y explícita, no obstante hay practicas orientadas específicamente a estructurar mecanismos para ejercer control de manera permanente y rigurosa, con el fin de administrar el riesgo; para su aplicación se necesita en la gran mayoría de los casos una inversión significativa por parte de la empresa.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** una serie de elementos que impactan la manera de ver empresa desde la perspectiva de los empleados, las personas, el insumo mas importante de la organización, en ocasiones esta puede ser tan poderosa que puede influir aun en los usuarios o beneficiarios del producto o servicio, como por ejemplo la cultura Metro.

## SISTEMA DE HIPOTESIS Y VARIABLES

### Hipótesis de trabajo

*La implementación de una gestión por procesos afecta de manera directa los cuatro pilares de la clínica Clofan (por definición personal, ya que para otros autores pueden ser otros los pilares de una organización) financiero, administrativo técnico o procedimental y la cultura organizacional, en relación al beneficio de dicha implementación y rumbo a procesos de certificación y acreditación nacional e internacional; los efectos de esta aplicación varían dependiendo de dos factores 1. La visión de quien dirige, 2. La preparación previa de la organización frente a dicho reto.*

VARIABLES	DEFINICIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	POSIBLES RESULTADOS
<b>EFECTOS FINANCIEROS</b>	Son todos aquellos que repercuten en una disminución del costo y la maximización del ahorro y el beneficio.	¿Es el ahorro y la disminución en el costo el efecto más importante?  ¿hay una alta probabilidad de retorno de la inversión?	SI NO  SI NO
<b>EFECTOS ADMINISTRATIVOS</b>	Son todos aquellos que hacen que el ápice administrativo maximice su desempeño y ayude al alcance del objetivo básico de toda empresa, y es la generación de valor.	¿En que nivel es suficiente la gestión por procesos respecto de lo que se espera administrar el riesgo? ¿Se disminuyen los costos de no calidad con su implementación?	BAJO MEDIO ALTO SI/NO
<b>EFECTOS TECNICOS</b>	Son todos aquellos que repercuten en la mejora de los procesos, o módulos del que hacer normal de la empresa, tales	¿Una gestión por procesos mejora altamente los procesos o es necesaria la implantación de un	SI NO

	como en la producción, la venta, la contabilidad etc.	sistema de control interno estructurado para lograrlo?	
<b>EFECTOS CULTURALES</b>	Son todos aquellos que impactan la cultura organizacional y generan un mejor ambiente para el desarrollo personal y profesional de cada miembro de la organización.	¿Puede la mera implementación de una gestión por procesos generar un cambio positivo y un impacto total en la cultura organizacional o es necesario invertir mucho mas?	SI NO

## DISEÑO METODOLÓGICO

### NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se está realizando es cualitativa-explicativa ya que se pretende indagar sobre los posibles efectos de la aplicación de la gestión por procesos como metodología para hacer control en comparación con un sistema de control estructurado. Para ello se hará uso de la entrevista como principal herramienta de investigación.

#### 1.2 FASES Y PROCEDIMIENTOS:

1.2.1 Ampliación de fuentes bibliográficas: profundizar la información recolectada y desarrollar la búsqueda a nuevos referentes, tanto primarios como secundarios y terciarios, que permitan tener una visión más amplia de la temática tratada.

1.2.2 Trabajo de campo: elegir las personas, que deben tener la calidad de contadores o conocedores del tema, a las cuales se les va a indagar sobre el tratamiento y las consecuencias de llevar a cabo prácticas contables inadecuadas y de hechos ilícitos.

1.2.3 Análisis de la información: al recolectar la información obtenida, se procede a hacer un análisis detallado de los resultados para tener una visión más completa y general de la investigación y se procede a evaluarlos, comparándolos con la hipótesis planteada.

1.2.4 Elaboración del artículo: habiendo ejecutado las fases anteriores se procede a la elaboración del artículo. Con la información recolectada y los análisis estructurados se

crean ideas claras y argumentos contundentes sobre el tema, para plasmarlos en el artículo.

## UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

1.3.1 Población: Para nuestra investigación, la población está conformada por la Clínica oftalmológica de Antioquia con sede principal en la ciudad de Medellín ya que en este momento se encuentra en un proceso de recertificación y acreditación para lo cual está replanteando y revisando sus procesos.

1.3.2 Muestra: Debido a lo complejas que son las entrevistas y teniendo en cuenta que esta es la herramienta seleccionada para llevar a cabo la recolección de información del proyecto, por entrevistar cuatro personas claves al interior de la clínica los cuales son el Gerente, la directora financiera, la coordinadora de calidad, y por último la jefe de talento humano, para observar las diferentes perspectivas

## INSTRUMENTOS

Se utilizara la entrevista por su capacidad de interacción y porque esta puede ser semi-estructurada es decir la preguntas llevan un orden coherente pero en el transcurso de ella puede surgir nuevas preguntas, la cual se muestra a continuación

## ENTREVISTA

### ACERCAMIENTO A LA UTILIZACION DE UNA GESTION POR PROCESOS COMO METODOLOGIA DE CONTROL INTERNO.

A continuación se presenta una entrevista con la cual se pretende dar luz a un problema de „ respecto a la aplicación de una metodología administrativa como método de control interno. Dicha entrevista se realizara por estudiantes de contaduría de últimos semestres.

### ENTREVISTA

Fecha \_\_\_\_\_  
Empresa \_\_\_\_\_

Régimen \_\_\_\_\_  
Nombre (opcional) \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_  
Tiempo en el cargo \_\_\_\_\_

1. ¿Considera ud que es importante ejercer control en la empresa?
2. ¿Conoce sistemas de control interno? Cuales?
3. ¿conoce metodologías administrativas que puedan suplir un sistema de control interno estructurado?
4. ¿En su empresa existe la gestión por procesos?
5. De tener gestión por procesos ¿sus empleados la conocen a cabalidad? ¿se ve reflejado en la cultura organizacional de su empresa? Explique como.
6. ¿Sus procesos están definidos y caracterizados?
7. ¿Que metodología utiliza para evitar o disminuir el riesgo al cual esta amenazado la empresa?
8. ¿Cree ud que es muy costoso implementar un modelo de control interno estructurado? ¿Porqué?



9. ¿Cree ud que hay maneras mas económicas e igual de eficientes de ejercer control, disminuyendo así la probabilidad de ocurrencia del riesgo? Si su respuesta es positiva mencione alguno o algunos.
10. Cree ud que al estar obligado a llevar contabilidad, es necesario adoptar metodologías que permitan ejercer control? ¿Porque? Y si no hasta ahora no lo había hecho ¿cual era la razón?
11. Para ud que efectos de tipo financiero traería consigo el ejercer control con base en una metodología administrativa y no contable como un sistema de control interno estructurado? Dicho efecto o efectos ¿le generan seguridad o incertidumbre?
12. Para ud que efectos de tipo administrativo traería consigo el ejercer control con base en una metodología administrativa y no contable como un sistema de control interno estructurado? Dicho efecto o efectos ¿le generan seguridad o incertidumbre?
13. Para ud que efectos de tipo técnico traería consigo el ejercer control con base en una metodología administrativa y no contable como un sistema de control interno estructurado? Dicho efecto o efectos ¿le generan seguridad o incertidumbre?
14. Para ud que efectos de tipo cultural traería consigo el ejercer control con base en una metodología administrativa y no contable como un sistema de control interno estructurado? Dicho efecto o efectos ¿le generan seguridad o incertidumbre?
15. Para ud que efectos de tipo financiero traería consigo el ejercer control con base en una metodología administrativa y no contable como un sistema de control interno estructurado? Dicho efecto o efectos ¿le generan seguridad o incertidumbre?

### 7.3 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

La información obtenida por la realización y aplicación de las entrevistas semi-estructuradas a los diferentes empresas del régimen simplificado, será estudiada con el fin de llegar conclusiones que permitan establecer perspectivas similares y/o desacuerdos y discrepancias, en relación a los efectos de la aplicación de metodologías para ejercer control. Para esto además, se pretende realizar un análisis de contenido debido a que permite indagar con profundidad y detalle sobre la naturaleza del discurso y el contenido de cualquier comunicación, incluyendo tanto lo lingüístico como lo gestual.

#### 8.1 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES/SEMANA	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	
Selección de temática a abordar y lectura de texto metodológicos	X																								
Búsqueda de información sobre temática	X																								
Elaboración de Anteproyecto	X	X	X	X																					
Asesoría y revisión del proyecto					X																				
Corrección Anteproyecto						X																			
Buscar diversas fuentes bibliográfica, elaborar marcos						X	X	X	X	X	X	X													
Asesoría Numero 2		X																							
Gestionar Posibles Empresas para aplicar instrumento seleccionado											X	X	X												
Ejecutar pruebas de muestra y organizar detalles											X	X													
Asesoría numero 3												X													
Realizar visitas con el fin de aplicar los instrumentos													X	X											
Organizar y Analizar la información recolectada														X	X	X	X								
Verificar objetivos e Hipótesis, comenzar a redactar conclusiones															X	X	X	X							
Asesoría Numero 4																	X								
Redacción total del informe																	X	X	X	X					
Asesoría Numero 5																				X					
Realizar correcciones totales del informe																				X	X	X			
Asesoría Numero 6																						X			
Preparación para la sustentación																						X	X		
Sustentación																									X

## 8.2. PRESUPUESTO

RECURSOS	FINANCIACIÓN PROPIA
Recurso humano	\$ 4.500.000
Minutos Celular y Teléfono	\$ 30.000
Copias e impresiones	\$ 50.000
Transportes	\$ 100.000
Internet	\$ 35.000
Papelería	\$ 20.000
Alimentación	\$ 140.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.840.000</b>

## 8 FUENTES DE REFERENCIA

### 9.1.BIBLIOGRAFÍA

Montoya, Sonia. (2011). Control Interno. Presentación utilizada en clase de Control.

Normas Internacional de Auditoria (NIA). Pronunciamientos técnicos. Instituto Mexicano de Contadores Públicos julio de 2001

Real Academia Española (1914). Diccionario de la lengua Castellana (14ª ed.). Madrid

Ochoa, Lina (2010) proceso de control. Presentaciones utilizadas en clase de procesos de control.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Guías de auditoría para empresas comerciales. A.C 3º edición.2002

Mantilla, Samuel Alberto. Control interno, estructura conceptual integrada (informe COSO) traducción. Ecoe Ediciones Bucaramanga 2004

Mantilla, Samuel Alberto. Control auditoria financiera de pymes .traducción IFAC. Ecoe Ediciones Bogotá 2008

Mantilla, Samuel Alberto. Molina, Sandra. Auditoria de control interno. Ecoe Ediciones Bogotá 2005

Horward, Leslie. Auditoria. Edaf. Madrid 1982 (p. 58-62)

Peter Drucker, (1992). *Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y mas alla*. 1st ed. New York: Norma.

Michael Hammer y James Champy, (1993). *Reingenieria (olvide lo que sabe sobre como debe funcionar una empresa; casi todo esta errado)*. 2nd ed. New York: Norma.

James Harrington, (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. 1st ed. Bogotá: McGrawHill.

Eliyano M Goldratt y Jeff cox, (1997). *La meta*. 1st ed. Mexico: Castillo.

Philippe Lorino, (1993). *El control de gestion estrategico (la gestion por actividades?)*. 1st ed. e.g. England: e.g. Houghton Mifflin.

Urquijo, Ochoa Orizabal, (1962). *Planificacion financiera de la empresa*. 1st ed. Bilbao: Deusto.

Trabajos similares:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/882/>

<http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM28182007/02.Texto%20completo.pdf>

**cibergrafia.**

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-procesos-organizaciones-metodo-diseno.htm> 02 de marzo de 2012

<http://opac.udea.edu.co/?infile=details.glu&loid=1218087&rs=2673593&hitno=1> 02 de marzo de 2012

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Por-Procesos/898170.html> 02 de marzo de 2012

<http://www.acreditacionensalud.org.co/> junio de 2013

<http://www.icontec.org.co/index.php?section=27> julio 2013

<http://www.icontec.org.co/index.php?section=49> julio 2013

[http://www.acreditacionensalud.org.co/ruta\\_critica.php](http://www.acreditacionensalud.org.co/ruta_critica.php)

<http://www.acreditacionensalud.org.co/requisitos.php>

<http://www.acreditacionensalud.org.co/estandares.php>

## ANEXOS TRASNCRIPCION DE ENTREVISTAS

### ENTREVISTA CON EL DIRECTOR MEDICO DE LA CLINICA CLOFAN

**NOMBRE:** JORGE ALBERTO HENAO MONTOYA

**CARGO:** DIRECTOR MEDICO

**PROFESION:** MEDICO CIRUJANO DE LA UPB, ESPECIALISTA EN FINANZAS, ESPECIALISTA EN GESTION DE PROYECTOS

#### **En la clínica Clofan existe gestión por procesos? ¿Cómo se tomó la decisión de invertir en la gestión y desde cuándo?**

R. en Clofan se comenzó a invertir en gestión por procesos a finales del año 2008, la motivación radicaba en que la clínica venia en un proceso de direccionamiento estratégico, en un cambio de sede a una reforma de infraestructura y ubicación que demandaba un cambio en su forma de trabajar poner en marcha lo que hoy es la torre médica, el gerente de ese tiempo, el cual aún es gerente de la clínica, el planteaba que la forma más eficiente de gestionar la clínica era la gestión por procesos, desde un principio con miras a una certificación. Clofan trabajaba sobre una estructura vertical antes de dicho cambio.

#### **Existen metodologías diferentes a la gestión por procesos que permitan obtener resultados similares o iguales?**

R. desde mi opinión la gestión por procesos es una aunque se llame de maneras diferentes, solo que cada empresa emplea estrategias diferentes dependiendo de qué quiere lograr.

#### **Es más exitosa una empresa que funcione con gestión por procesos y una visión sistémica que una empresa bajo una estructura funcional?**

R. puede ser pero una estructura vertical también tiene gestión por procesos, aunque la comunicación sea vertical, son procesos son simples y con menos controles, mientras en la visión horizontal hay más controles y más armonía, pero la estructura vertical funciona perfecta en organizaciones pequeñas, sencillas, donde son autocráticas donde el dueño hace de todo y controla la negociación, la materia prima y el contacto al cliente, el define su gestión por procesos, pues el proceso es que todo pasa por el ¿eficiente o no eficiente? Eso ya es diferente.

Por eso la metodología de procesos es más diferente.

**En la implementación por procesos como fue el efecto en la clínica? ¿fue instantáneamente notorio o paulatino? ¿Qué retribución se obtuvo?**

R. los cambios positivos no se notaron inmediatamente, los cambios aparecieron con los procesos de socialización, la creación de la cultura de los procesos; los cambios fueron difíciles y duros pero luego de dos años se vieron los frutos, aparecieron y se detectaron con más claridad de que sucedía y que generaba los problemas y los cuellos de botella, con relación a la inversión en el cambio de infraestructura, en respuesta a ello se comenzaron a ver los rendimientos financieros.

**Los costos disminuyeron?**

R. No, los costos crecieron pero crecieron también los ingresos, se mantuvo un equilibrio y fue muy bueno, ya que había una compensación en la cual los clientes finales que son los socios estuvieron satisfechos.

**Como recibieron los colaboradores y los médicos el cambio en la aplicación de gestión por procesos?**

R. el proceso fue difícil, ya que se venía de una cultura de personas con formas de hacer y de ver las cosas diferentes, pero que de alguna manera lo hacía bien, ya que Clofan estaba donde estaba en ese momento porque lo que hacía lo hacía bien, pero se necesitaba un cambio para el reto que se estaba tomando, el cambio fue muy difícil pero pienso que se logró; en las personas más antiguas que venían de esa cultura vertical y tradicional, y que eran de la operación se pudo lograr el cambio por y con la gente nueva que llegó, con nuevas ideas y perspectivas modernas y positivas, hablando lo mismo desde la teoría, mejorando por ejemplo las bases de datos pasando de hacerlo en cuadernos a Excel por ejemplo; eso creo conciencia y mucha gente se montó en el bus de cambiar, también hubo gente muy reacia que posteriormente se adaptó y finalmente aquellos que se tuvieron que ir y se quedaron en el camino.

**Como ha visto el impacto de esta gestión desde una visión interdisciplinaria y poder decir hasta donde invierte más en procesos y cuando es necesario dejarlo de hacer? ¿es la acreditación la motivación?**

R. pienso que el tema no es si se quiebra una empresa o no, el tema es ser racional, el punto es: hasta donde yo necesito llevar los procesos de mi empresa a (x) nivel de perfección de los procesos y con qué rigurosidad, hay proyectos como la confección que asumen errores tolerables de por ejemplo un 3% que se recupera vía precio sin tener que invertir adicionalmente, mientras que en una entidad prestadora de salud el mitigar el riesgo y trabajar por que sea cero el error es importante ya que por ejemplo los exámenes de diagnóstico deben ser 100% confiables ya que pueden diagnosticarle otro tipo de enfermedad por una lectura errada, ahí es donde uno dice la

acreditación de mis procesos deben generar confianza en los pacientes. Se contrarresta el costo por el good will que adquiere la empresa y que las personas pagarían porque se les prestara dicho servicio de alta calidad.

Existe el problema en que las empresas comienzan a hacer para acreditarse y olvidan el que hacer normal de la empresa, igual esa empresa se quiebra; es claro que los procesos no solo se hacen con gente, sino que se necesita maquinaria eficiente para ello, mejores pruebas y mejores controles. Acreditarse no es necesariamente una gran inversión, acreditarse es básicamente organizarse, recomienda algunas cosas y a veces llega a algunos extremos; en realidad uno puede adoptar esas recomendaciones sin necesidad de acreditarse, aunque las personas busquen el estatus en el sello de acreditación; por lo menos en este país mira poco si tiene el sello de acreditación pero lo que si notan es que los acreditados son muy buenos y muy organizados y eso es lo que les da el status. No siempre es necesario acreditarse, en el exterior si lo es, pero en Colombia por ahora con buenas prácticas y organización se pueden lograr varios adelantos, pero caminar el camino de la acreditación si trae consigo la ventaja de incurrir en otros mercados.

**Para acreditarse se necesita un musculo financiero importante, así que no todos pueden acreditarse que piensa de ello?**

R. sí, es verdad que se necesita dinero para acreditarse, entiendo lo que dices tu que cuesta acreditarse por que se necesitan dos inversiones, la primera es la inversión interna que se necesita para modificar algunas cosas de la empresa para cumplir con los estándares de la acreditación y aplicar a ella, y la otra es solo el aplicar a la acreditación. No se puede querer hacer toda la inversión de una vez porque posiblemente no llegues a la acreditación o quizás no se llegue, la ciencia de la acreditación radica en un proceso propio de conciencia y de planeación y organizar, calcular no solo por procesos sino también por proyectos, todo en la vida es un proyecto. Primero organicemos nuestros proyectos con miras a... y ahí es donde uno invierte y mejora sus procesos, luego evaluar y mirar ¿Qué me hace falta para acreditar? Mucho!!! Entonces no puedo pedir la visita de acreditación, debo pulirme, luego cuando esta a puerta de acreditarme no tengo nada más que pagar la acreditación y puede que valga 20, 5 o 100 millones de pesos, y si Ud. ya ha tomado la decisión debe mirarse a sí mismo y reconocer quien es usted (una empresa con los recursos para hacerlo) lo valioso de todo el trabajo por procesos es crecer, ser bueno y ser financieramente muy rentable, si no lo eres no pierdas el tiempo,; si la empresa está dando perdidas no debe ni pensar en acreditarse, existen los que caminan en el borde, es decir están bien pero no tienen como pagar la acreditación, pero puede tratar de acceder a una certificación o trabajar bajo estándares de acreditación sin serlo. En el fondo depende de que quiera hacer y hasta dónde quiere llegar y jugarla planeando crecer.

## ENTREVISTA CON LA JEFE DE TALENTO HUMANO DE LA CLINICA CLOFAN

**NOMBRE:** CATALINA ESTRADA HERRERA

**CARGO:** JEFE DE TALENTO HUMANO CLINICA CLOFAN

**PROFESION:** COMUNICADORA CON MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y COUCH INTERNACIONAL POR LA ICF (INTERNATIONAL COUCH FEDERATION)

**Como se es tu visión de la gestión por procesos desde tu perspectiva como jefe de talento humano de la clínica Clofan?**

R. la clínica dada el líder que tiene, esta llevada a través de procesos, desde mi inicio en la clínica el Dr Víctor (gerente de la clínica) me contaba que las estrategias que él tuvo desde su inicio de gestión, y rompiendo con muchos gerentes y estilos de liderazgo anteriores, era trabajar pro procesos, y que su experiencia a le había enseñaba que era un buen momento para que la clínica lo implementara para una mejoría y más para una clínica en crecimiento y estabilización. Como lo veo yo cuando entro acá, la clínica dado el modelo que tiene, que es de socios, en comianza como una empresa familiar que ha crecido de manera impresionantes, pasando de tener 50 empleados a tener 270 en aproximadamente tres a cuatro años, que creció a un edificio cuando antes estaba en una casa en el centro de medellin; cambios que pueden ser pequeños para lo que se viene pero que culturalmente afectan un montón el hecho de tener procesos estabiliza la organización, y no estar como una regadera sino que se establecen puntos de control y puntos de comunicación, que es lo que hacen los procesos, que dan tranquilidad ante cualquier cambio como nuevas contrataciones o cambios de funciones, para el momento que vive Clofan ha sido un valor agregado que no se puede ignorar.

**Los colaboradores y los médicos como han recibido el cambio?**

R. los que están más cerca a la clínica lo han recibido bien, por lo menos aquellos que dirigen y coordinan los procesos entienden que el cambio llevo en un buen momento, y quizás antes no hubiera sido tan bueno, o después ya era demasiado tarde, es que las cosas no son lo que son, si no son en el momento en que se necesitan, hay momentos en que las organizaciones están preparadas para asumir cambios y hay momentos en los que no lo están, y ahí es donde está el tema, que tan preparado estoy yo para migrar hacia una nueva manera de ver la organización

**En la clínica Clofan hay mucho por ajustar?**

R. como en todas las organizaciones, si hay mucho por ajustar, la clínicas como al grandes organizaciones son burocracias profesionales, las personas operativas son altamente capacitadas



(los médicos) por ende tiene características muy particulares, al ser tan calificadas los cambios son un poco más difíciles, pero que algunos saben más otros saben de manera diferente, y se pueden frenar los temas, la reacción es innata al ser humano y siempre existirán personas reacias al cambio, pero otros denominados agentes de cambio si pueden querer aceptarlo; con ello hay que trabajar. En organizaciones complejas (no es que sean grandes sino que tienen más tipos de relación, desde la visión sistémica hay cambios mucho más profundos pero más lentos también)

**Las empresas con estructura jerárquica vertical también trabajan por procesos, que piensas de ello?**

R. lo que pasa es que hay muchas cosas que hago y no sé qué hago, no hay conciencia, pero el tema en una organización vertical, si puede que trabaje por procesos, pero no los tiene sistemáticamente definidos, todo es un proceso ejemplo manejar mi carro y etc. Pero el hecho de que podamos hablar de administración de procesos quiere decir que se han caracterizado, se han definido puntos de control y puntos de comunicación, si puedo ser más eficiente o no lo determina la naturaleza de la organización pero, el éxito está en el conocimiento de la empresa y la disposición al cambio. ¡Cuántas empresas no fracasan montando su certificación! Un montón ¿quiere decir que los procesos no son para esas organizaciones? Noooo. Lo que muestra la historia y el mercado es que hay empresas similares que lo han hecho y lo han logrado, ¿quiere decir que en cinco años no lo puedan hacer? Puede que sí, depende del momento en el que este la empresa.

**Desde tu perspectiva como jefe de talento humano que aspectos positivos puedes rescatar de la gestión por procesos y que aspectos no tan positivos?**

R. siempre el efecto positivo es la organización y define puntos de control y de comunicación que es el sentido de la gestión por procesos, yo se en que momento relacionarme con (x) área y que cosa esperar de (x) otra área y tiene algo súper curiosa y es que homologa, es decir que crea puntos en común ejemplo talento humano/dirección financiera /nómina de no sostener esta relación hay un riesgo de falla en x proceso, y crea a su vez repeticiones o reproceso y costos que pueden surgir, costos ocultos como el tiempo y costos visibles como en dinero o expresamente una demandan y se so en todas las áreas.

De malo no creo que tenga algo, pero si puede a veces limitar, y es que si no tengo gente que este de verdad comprometida y ahí es donde quiero ir, ¿Qué tipo de gente tengo yo? Por qué podría pasar que un colaborador me diga “hasta aquí es mi función y no hago más” así que limita el accionar, con proceso o sin proceso da cabida a un tema humano y su decisión, por eso se debe definir los perfiles, es necesario mirar si las competencias del profesional se ajustan a la cultura de la empresa por que puede ser muy bueno pero si no se ajusta generaría cuellos de botella.

**En tu experiencia en empresas como periódicos, hospitales y clínicas todas usaban gestión por procesos o hay alguna metodología que se homologue a la gestión por procesos?**

R no es que homologuen, y no todas usaban procesos, por ejemplo el periódico en el que estuve, ni pensar en procesos, pero en el hospital san Vicente con el balance score card, me toco la migración, y en SGS que era una empresa de certificación de procesos al mismo tiempo estaba en el proceso de implementarlo en si mismo, no es que se homologue, es que cada empresa es diferente, y cada uno acude a suplir sus necesidades, no se puede forzar a las empresas a gestionar procesos, aun sabiendo que es bueno, que estabiliza a las organizaciones en procesos de crecimiento pero no necesariamente si soy chiquito debo hacerlo. Creo que es una moda que se ha quedado mucho más que otras, y esa moda se ha convertido en un modelo de trabajo, y de ahí se desprenden muchos indicadores y herramientas, por eso pienso que no necesariamente una empresa por procesos es exitosa por el hecho de tenerlos.

### **Como es la visión de las empresas a nivel internacional? ya que tú has tenido la oportunidad de trabajar fuera de Colombia**

R. a nivel de procesos internacionalmente los procesos son importantes, ya que hacen parte de sus cultura, ya que estos me permiten tener un lenguaje común con otras organizaciones, a los latinos nos cuesta mucho, mientras que el europeo y el americano manejan muchos formalismos, tiene un alto contenido de diferencia entre sectores, entre más global sea la empresa más se tiende a la normalización, no a la certificación, sino a la necesidad de hablar el mismo idioma en la organización porque finalmente es una marca que estamos certificando

### **Se viene la certificación y la acreditación para Clofan, como está preparada?**

R. En definición cultura en una empresa son comportamientos, actitudes, significados compartidos de una organización, que hace que yo valide la forma de actuar en momentos diferentes, siempre hay cultura me guste o no, es como la personalidad de un ser humano, existe y es inherente a él, que se puede pulir si, cuando me preguntas en qué estado esta... tenemos 30 años (Clofan) entonces existe, ¿somos conscientes de que existe? No. Y esa es la diferencia con la cultura Metro.

¿Se está haciendo culturalmente para eso? Si y no, no se está haciendo algo programado, pero si se puede hacer actividades que enseñen así como lo hace el metro, nosotros no tenemos una cultura Clofan como tal pero se viene tratando un tema acerca de la humanización del servicio y un tema de liderazgo para trabajar, hay que contarle para que se inserte en la cultura, no hay algo estructurado pero si hay acciones culturales en cada reunión de equipos de trabajo.

## ENTREVISTA CON EL GERENTE DE LA CLÍNICA CLOFAN

**NOMBRE:** VICTOR HUGO ARDILA CARDENAS

**CARGO:** GERENTE CLÍNICA CLOFAN

**PROFESIÓN:** MÉDICO, ESPECIALISTA EN SERVICIOS DE SALUD, ESPECIALISTA EN FINANZAS, MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN.

### **Desde cuando se implementa la gestión por procesos en la clínica y porque se toma la decisión de hacerlo?**

R. desde finales de 2008 y antes que terminara el año se trajo una persona que comenzara a trabajar en la calidad de los procesos bajo la ISO 9001:2000 en esa época la versión actual es 2008, la razón es porque es un modelo de organización y de administración que ha sido validado durante décadas, l ha permitido a las empresas organizar su forma de trabajar, no fue un capricho por certificarnos en ISO ni nada por el estilo, porque en la empresa definitivamente cada uno iba por su lado, era necesario establecer protocolos para saber cómo trabajar, básicamente se busca que las personas tengan un horizonte de cómo hacer hasta donde actuar, que se puede hacer y que no, sabe exactamente bien que debe hacer y no se deja al libre albedrío lo que genera variaciones y hace que una cirugía salga bien y otras mal. Que es lo que se pretende evitar.

### **Como era el trabajo en la clínica Clofan antes de que usted llegara?**

R. el trabajo era por áreas, cada una operaba sin atender su relación con las otras áreas, cada una se hacía como debía ser en su tiempo, se organizaban en sus equipos de trabajo y entregaban lo que se les solicitaba, pero lo hacían de manera des estandarizada en su mismo proceso, igualmente como están juntos puede que hagan las cosas de manera parecida, pero la relación con los otros procesos no importaba, es decir yo hago la cirugía y no me importa el que tiene que facturar, o este a su vez no se interesa por el que debe cobrar y etc.

### **Cuando comenzó su labor como gerente y propuso esa forma de trabajo, como se recibió el cambio por parte de los antiguos?**

R. todo administrador sueña con que todo este organizado y responda a las necesidades, puede tener todo eso pero si no hay cultura, se perdió lo poquito o lo mucho que se hizo y se estandarizó; puede tener todo muy bien documentado pero si se sigue haciendo lo mismo que hace cinco años y no hay una acción de mejora no tiene sentido, porque la finalidad de estandarizar y documentar es mejorar. La cosa no es de un día para otro, la gente es reacia a la imposición de formas de trabajo, protesta, uno no puede traer procesos de otro lado y obligar a la gente que haga, los procesos se montan con la gente, entre todos se llegan a acuerdos de como se hace por consenso por la mejor práctica, pero no a la fuerza y se impone un papel. El cambio

es paulatino y se adopta una cultura de documentación, de medición, de estandarización y del cumplimiento de lo establecido en los procedimientos, porque sucede que yo mismo lo documento y yo mismo no lo cumplo porque hubo algo del documento que no me gusta y por eso no lo hago, y eso no debe ser así, el sufrimiento surge en el primer año que nos vamos a presentar a una acreditación, la presión de presentarnos ante un auditor externo, y le dicen tiene que tener esto listo, y usted se estresa y debe entregar ene mil documentos, pero lo importante es orientarse al resultado de tanto trabajo que es la acreditación, el segundo año ya no es tan traumático, y el tercer año ya es muy normal la visita de un auditor, para Clofan ya es muy normal las auditorias y las referencias iones porque quieren saber cómo nosotros hacemos las cosas.

**Desde la solicitud de la certificación hasta que se certificó cuanto tiempo paso?**

R. nosotros comenzamos en el 2009 pero no queríamos hacer nada hasta que estuviéramos en la nueva sede (Torre medica ciudad del Rio) mas o menos al año y medio pedimos visita de certificación, pero en la nueva sede teníamos 5 meses, esperamos a adecuarnos por que todo iba a cambiar, las distancias, los sistemas de información

**En la certificación una empresa puede hacerlo por áreas, es decir certificar solo parte de sus procesos, como lo hizo Clofan?**

R. no sé cómo funciona en otras empresas, pero el caso de Clofan nos fuimos con todo. Uno se va con todo, de pronto una empresa muy grande quiera certificar algunas partes, cuando lo hicimos pensamos de manera integral.

**Cuando Ud. era gerente de la anterior empresa, también debió iniciar gestión por procesos?**

R. igual comenzamos desde cero, aunque estaba un poquito más estandarizada, no estaba certificada pero si se había hecho un trabajo acertado, y funcionaba. El problema fue que la persona que comenzó el proceso se retiró y un año de vacío ocasionó que se perdiera la cultura, y al año siguiente era otro el pensamiento y por eso toco arrancar de cero.

**Porque la acreditación y no solo la certificación?**

R. la certificación está orientada a la calidad y a la satisfacción del cliente, pero en salud hay aspectos diferentes a la sola satisfacción, pues puede haber errores por la asimetría de conocimiento y sin embargo el paciente salís satisfecho no obstante el error pero el servicio se prestó de manera que el cliente estuviera satisfecho aunque el resultado no fuera el esperado (ejemplo una cirugía en la que el cirujano se equivocó, pero el paciente siente que se hizo lo posible pero no se pudo lograr el objetivo, el paciente sale sin ninguna queja pero lo que no sabe

es que pudo ser mejor) la acreditación está orientada más allá y muy específico con respecto al resultado que se la da al paciente, como la seguridad del paciente en todo el proceso de la clínica desde su ingreso en la puerta principal, en el procedimiento, que nada vaya a empeorar la condición del paciente, y demás y el otro tema es la humanización del servicio que se ha perdido tanto en el sector salud, la acreditación no mira si Ud. gana o no gana dinero sino que le importa que los procesos sean correctos, pero si le recuerda que esto se hace para lograr hacer más eficiente la compañía. De todas maneras cualquier sistema de calidad en últimas resulta siendo un retorno de la inversión, y si es mayor el beneficio que percibe el cliente, mayor será el retorno de la inversión.

### **Es más exitosa una empresa de visión sistema que una con visión funcional?**

R. si uno habla de uno habla de una empresa como tal, debe tener una estructuración por procesos, no solamente por áreas, pero si no se interrelacionan entre áreas, se está destinado al fracaso; ya si es un holding o que sea empresas distintas, pero si el producto final fuere el mismo, estoy seguro que tienen que tener muy en cuenta el trabajo por procesos, porque en todo el tema de producción y de industria, entre más estandarizado este es mejor, y esa estandarización no es el resultado de los que producen sino también el área de mercadeo o comercial o financiera, es ver la empresa como un todo.

### **Un gerente cuando asume el reto de la certificación o de la acreditación, como asume los efectos desde lo financiero y lo administrativo?**

R para mi certificarse no me parece muy costoso desde el punto de vista financiero y me parece que los beneficios económicos son muchísimos, porque es una fase en un principio la empresa esta desorganizada, la inversión es relativamente poca, y al final cuando se logra implementar el modelo para el beneficio de la eficiencia y la eficacia de la compañía, eso tiene un retorno; la no calidad en salud está calculada en un 30% del costo, imagínese una empresa que tenga 0% de rentabilidad y logra disminuir su 30% del costo por cuestiones de no calidad, tenga por seguro que su rentabilidad puede pasar de 0% a un 12 o 15%

No se puede esperar tener A para estar en B, las juntas directivas preguntan ¿dígame cuanto me voy a ahorrar? En Clofan yole puedo decir “si yo me acredito, estos son los costos que se reducen en la no calidad, estos eran los que tenía y este es el ahorro que se puede obtener” pero cuando Ud. no tiene ni siquiera la contabilidad organizada y arranca desde ahí la estandarización los resultados toca esperarlos y mirar cómo se ajusta mientras mejora el sistema de calidad. Pero no todo depende del sistema de calidad porque si Ud. no vende los indicadores caen, pero si ud. Tiene buenos procesos el voz a voz ayuda a posicionar. Lo importante es que todo lo que ud implemente siempre sea para mejorar, medir los costos de no calidad y buscar herramientas y estrategias para disminuirlos. Próximamente solicitaremos a contabilidad y a calidad que nos hagan un presupuesto de la no calidad de la compañía.

### **Como espera que sea Clofan en términos financieros, administrativos, operativos y culturales luego de la acreditación?**

R que haya una cultura muy propositiva, que haya crecido en los dos pilares que le digo de seguridad del paciente y de humanización del servicio, eso tiene un fin último que no es tan filantrópico que uno quisiera oír, se espera que la competencia piense como va a reaccionar, que los clientes me busquen por eso, la seguridad y la humanización del paciente debe ser inherente y se persigue el objetivo básico financiero el cual es generar riqueza, las empresas que perduran son aquellas que montan sus estrategias basados en el retorno de la inversión y todas las del sector salud tienen esta manera de pensar.

La calidad es algo nuevo para nuestro país, pero en Alemania llevan más de 70 años y si vamos a Japón sí que es mejor, pero el país ha aprendido la importancia de tener productos y servicios altamente competitivos, de alta calidad y diferenciación, aunque apenas estamos comenzando a innovar ya arrancamos.

### **Cuál es la meta para la acreditación en tiempo?**

R. tenemos una acreditación internacional, pero es muy centrada en seguridad, el tema de humanización está muy relegado, la acreditación nacional se espera para mediados de 2014 y la internacional está muy cerca de ese, pero que el trabajo es una sumatoria en la medida en que vamos creciendo vamos calificando y es el mismo camino, las certificaciones y las acreditaciones son como escalones, pero lo que más importa es que eso se añada a la cultura y que sea muy difícil de desbaratar, que cuando uno tenga que irse quede todo el trabajo realizado.

Este trabajo depende mucho de la visión de quien dirige y la preparación que tiene la organización, ambas cosas se deben dar, este tema está en el mundo hace mucho tiempo, que paso en Clofan para que existiera, existía el método y el grado de organización que tuvieran yo dije vamos a trabajar así, y donde yo vaya procure trabajar de la misma manera (por procesos) aunque sea una empresa con diez empleados, claro menos robusto. Clofan creció de una manera muy rápida en cuestión de 5 años y más aún en los últimos dos años, la claridad del líder es fundamental, y la herramienta esta hace muchísimos años, para Clofan ver la empresa de manera diferente es muy difícil de concebir. Que la empresa esté lista generalmente está en decisión de los dueños, ellos siempre se oponen a esos cambios, me parece que el tema de la financiación como excusa es un error, porque esto realmente es una inversión y lo que cuesta es muy poco en relación al retorno del beneficio, es como esperar tener el apartamento para casarse, nunca se casa.

## ENTREVISTA CON LA DIRECTORA FINANCIERA DE LA CLINICA CLOFAN

**NOMBRE:** MELBA MONTOYA HENAO

**CARGO:** DIRECTORA FINANCIERA DE LA CLINICA CLOFAN

**PROFESION:** CONTADORA ESPECIALIZADA EN AUDITORIA EN SALUD

**Como fue el cambio sufrido por Clofan en su transición de estar en una sede pequeña en el centro de Medellín a llegar a la torre medica ciudad del rio?**

R una empresa debe presupuestar como va a trabajar, y depende mucho del gerente y orientar el equipo que tiene y como llevarlo, nuestro gerente por ejemplo tiene desde la gerencia la motivación para trabajar por procesos para alcanzar la acreditación nacional e internacional. Todo eso de los procesos busca un paciente mejor atendido o un paciente más satisfecho, en la clínica cada administración orienta su hacer dependiendo de su objetivo.

**Clofan pasó por muchos gerentes antes del actual el cual ha permanecido por muchos años allí siendo pionero de todos estos cambios ¿Cómo fue ese cambio?**

R. cuando yo llegue había una gerente con al cual solo estuve un año, luego de ello el director de la junta administrativa asumió el rol de gerente, para ese entonces el objetivo era diferente, ya que estaba orientado a un resultado, el resultado era tener una clínica nueva y ese resultado se logró, que es la clínica que tenemos hoy, entonces el resultado ya se alcanzó, que hay que mantenerlo y mejorarlo continuamente pero el objetivo cambia, por que se quiere orientar a la mejorar de los procesos y el alcance de la acreditación

**Cuáles son los efectos desde la perspectiva financiera, de la implementación de la gestión por procesos?**

R podría decirse que es una contraprestación, acreditarse vale mucho, pero si se sabe medir el efecto en la gestión y del trabajo, en relación al aporte que genera cada proceso, cuanto valor genera esa mejora continua de caracterizar, evaluar, mejorar, ajustar el resultado tiene que ser que genere valor, no necesariamente económico pero también hay que tener en cuenta que los socios quieren resultado económico, y hacerles entender que el resultado económico no es suficiente, sino que también quieren posicionamiento y cumplir con la misión y visión de la clínica que es contribuir a la mejor salud visual de los pacientes, finalmente eso se consolida en el área económica, y aunque la apertura a mercados internacionales es importante, también somos conscientes que tenemos en cuenta que tenemos mucho mercado nacional.

### **Las empresas con visión función sistémica es más exitosa que una funcional?**

R depende del objetivo, porque si decimos que es una empresa de fabricación de camisas entonces se evaluara la gestión por resultados de aquellos que producen, eso depende del tipo de organización que Ud. desea y el objetivo.

### **La cultura organizacional de Clofan está preparada para asumir el cambio, o por el contrario le falta mucho?**

R pienso que hay que trabajarle mucho pero pienso que también la podemos sobredimensionar, es decir, no podemos irnos todos en función de la acreditación y finalmente los pacientes que atendemos son menos de los esperados, lo importante es que la clínica no pierda el horizonte respecto al saber hacer que finalmente tendría efectos financieros negativos.

### **Está de moda hablar de calidad, para muchas empresas es la panacea ¿hay otras metodologías administrativas que homologuen la gestión?**

R es como le decía, la gestión depende del querer de la dirección, se puede hacer gestión por procesos, gestión por funciones y gestión por resultados, entonces que queremos, Clofan quiere gestionar sistémicamente las entradas (cliente) la transformación que genera valor y la salida es el cliente satisfecho, pero no quiere decir si se evalúa por funciones sea menos buena.

Muchos socios piensan que acreditarse es quebrarse, muchas se meten en el cuento si estar preparados, pueden trabajar bajo estándares de acreditación sin serlo pero estarán un paso más delante de la acreditación. La certificación no garantiza el éxito completo, quizás garantiza que el paciente este más seguro pero no asegura que una empresa no se vaya a quebrar.

Uno no puede trabajar en función de la certificación, los procesos no deberían tener ese fin sino que quieren valor y eso es ser menos costoso por ejemplo, también del aprovechamiento.