

OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

“No basta solo con que los sueños se queden en sueños; el éxito esta en que se convierta en realidad.”

Un mago para hacer su acto de magia requiere de unos instrumentos, una vara mágica y un sombrero, n este momento no nos interesa que sucede al interior del sombrero pero lo que si sabemos es que el mago al mover la vara mágica y decir las palabras mágicas, saca del sombrero un conejo el cual lo regala a uno de los espectadores.



Si tenemos en cuenta esta reflexión, podemos decir que es lo mismo que sucede en el proceso, el cual lo podemos definir como:

- **Proceso:** conjunto de insumos tangibles o intangibles suministrados por un proveedor, a los cuales se les adiciona valor agregado, obteniendo

un producto tangible o intangible que se suministra a un cliente.

- **Procedimiento:** es el como del proceso, se encuentra constituido por actividades y tareas y brinda el marco especifico del que hacer diario.

A continuación se describen las etapas para la identificación y levantamiento de la documentación de los procesos y procedimiento de la entidad, acción que contribuye a lograr una racionalización y simplificación de actividades, además de posibilitar el establecimiento de grados de responsabilidad en la gestión de los mismos.

Antes de describir las etapas, es necesario precisar que en las fases del estudio, análisis, diseño y mejoramiento de procesos y procedimientos, se debe utilizar siempre metodologías de carácter participativo, con equipos de mejoramiento, reuniones de análisis, observación directa del trabajo, entrevistas con los usuarios, análisis del informe de actividades de los

OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

procesos, informe de auditorías internas, análisis de quejas y reclamos e investigación de procesos de impacto por intermedio del estudio de *benchmarking* para conocer, asimilar e implantar, de acuerdo con su factibilidad, las mejores prácticas de los procesos.

ETAPAS

1. PLANEACIÓN

Comprende la identificación de las necesidades de diseño y mejoramiento de procesos y procedimientos, las cuales pueden obedecer a varias situaciones:

- Cuando a la organización se le asigna una nueva función.
- Cuando se fusionan entidades.
- Cuando, en la práctica, se sabe que existe un proceso, pero no se encuentra documentado.
- Cuando, por los indicadores de gestión, se logra determinar un aumento en tiempos, quejas y reprocesos.
- Cuando un área lo solicita.

Como resultado de un análisis de tiempos y movimientos.

- Cuando se incluye tecnología en un proceso o un procedimiento.
- Cuando surgen disposiciones de carácter legal que influyen en el desarrollo de los procesos y procedimientos.

Identificado este criterio, se debe efectuar una revisión documental y un análisis del entorno del proceso o procedimiento, en aspectos relacionados con normas, indicadores, controles, costos, etc.

Con base en esta información, se organiza un plan de trabajo.

2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

El éxito de toda documentación relacionada a procesos y procedimientos radica en la información contenida en los mismos; por esto se recomienda:

- Realizar una reunión de apertura y formalización del trabajo: involucrar a todos los participantes en el proceso o procedimiento objeto de análisis.
- Establecer las reglas del juego en aspectos tales como metodología, responsable y cronograma concertado de actividades.
- Definidos estos componentes, formalizar los compromisos adquiridos mediante un comunicado escrito o por medio magnético.



OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

A partir de estos elementos iniciales se procede al levantamiento de la información objeto de análisis; ésta tiene que ser el fiel reflejo de la realidad, pues constituye una fotografía de la situación actual, que se puede obtener con los siguientes mecanismos:

La entrevista: Consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales, con énfasis en las de carácter grupal, ya que, al intercambiar experiencias, enriquecen el proceso o procedimiento de recolección de información.

Observación directa: Permite comparar la información dada con la realidad; así mismo, ayuda a tener una idea de las condiciones y la forma de trabajo. Otro aspecto importante es la identificación de:

- Las políticas generales de ejecución del proceso o procedimiento.
- La normatividad que influye en el desarrollo y resultado del proceso o procedimiento.

Se debe evaluar el grado de sistematización de los procesos o procedimientos de las actividades, la secuencia lógica del proceso o procedimiento, los métodos de control, su grado de efectividad y la distribución del trabajo (las

actividades realizadas entre los distintos servidores públicos).

3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Esta etapa del proceso tiene como propósito hacer un examen crítico de cada elemento que compone el proceso o procedimiento; por lo tanto, el criterio y la información que tenga el funcionario son fundamentales para su cometido.

Los principales factores de análisis son:

Valor agregado de las actividades: Se define como la actividad del proceso o de la entidad que contribuye a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Las actividades del valor agregado real son aquéllas directamente relacionadas con la labor misional de la empresa

Análisis de punto de control: Los puntos de control se definen para las actividades, tomando como base los procesos identificados y las políticas de operación definidas, con el propósito de definir las acciones enfocadas a reducir los riesgos determinados para el proceso

Los controles se clasifican en:

Preventivos: aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo, para

OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

prevenir su ocurrencia o materialización

Correctivos: aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseado.

Sistemas de información: Evalúe y determine el grado de automatización del proceso o procedimiento.

Formatos: Determine la conveniencia de los existentes; en caso de ser un proceso nuevo, evalúe la viabilidad de su diseño e implementación; siempre plantee alternativas para su uso (ejemplo: la Intranet), estructure los estrictamente necesarios y, ante todo, mantenga un criterio de racionalidad.

Perfil del responsable de una actividad: Cuando se asignen responsables de las diferentes actividades de un proceso, tenga en cuenta el grado jerárquico del cargo; se debe cruzar esta información con el Manual de Funciones y establecer si es adecuada a la situación actual; en caso contrario, solicite cambios.

Referenciación competitiva: Independientemente de que sea un proceso o procedimiento nuevo, o de que se encuentre en operación, se debe establecer si es susceptible de mejoras con la búsqueda de mejores prácticas.

Medición: Toda actividad debe ser susceptible de medición; plantee indicadores que permitan evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad; también se recomienda establecer rangos de gestión que puedan ser utilizados como criterios de comparación.

Flexibilidad: Los procesos o procedimientos deben ser considerados una guía; en tal sentido, deben permitir la toma objetiva de decisiones.

Estandarización de los métodos de trabajo: Es la esencia de los manuales de procesos y procedimientos; elimine la duplicidad de funciones, plantee formas más ágiles de hacer las cosas, evalúe las alternativas de automatización y racionalice.

4. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Todo proceso o procedimiento debe ser validado por las áreas y los servidores públicos que participan directamente, aunque obedezca a una acción de diseño o mejoramiento. Es importante distinguir dos tipos de validaciones:

Validación operativa: Es aquella que se realiza con los servidores públicos que ejecutan el proceso o

OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

procedimiento, se recomienda que sea en discusión grupal y, en lo posible, por consenso; posiblemente, después de este ejercicio, se pueden presentar ajustes a la información presentada.

Validación administrativa o formal: Es la acción que se efectúa con los jefes de las áreas involucradas y tiene como objetivo formalizar los Procesos y Procedimientos levantados o las mejoras a incorporar realizadas a los mismos.

6. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Si bien la consolidación de los procesos y procedimientos se puede generar a través de un manual se entiende a este como un medio y no el fin para la implementación. Tradicionalmente se considera que el diseño de los mismos se orienta a la generación de un documento físico; sin embargo, su destino debe ser el establecimiento o mejoramiento de formas de trabajar.

Como resultado de un diseño o mejoramiento, es posible que se requieran recursos para la construcción y la puesta en marcha de las acciones establecidas, como pueden ser aplicativos, herramientas de trabajo o espacios físicos. Por ende es fundamental sustentar muy

bien estos aspectos desde el punto de vista financiero, la satisfacción, la reducción de tiempos y la eliminación de reproceso, de modo tal que en la práctica la implementación no se quede en el papel.



7. MONITOREO Y AJUSTE

Esta fase tiene por objeto asegurar que los procesos o procedimientos se pongan en práctica; en caso de no ser así, se debe efectuar los ajustes pertinentes. Esta situación se puede dar por varias razones:

- No se interpretan adecuadamente.
- Se desconoce los procesos o procedimientos.
- Se encuentra una mejor manera o se tiene una forma propia de hacer las cosas.

OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

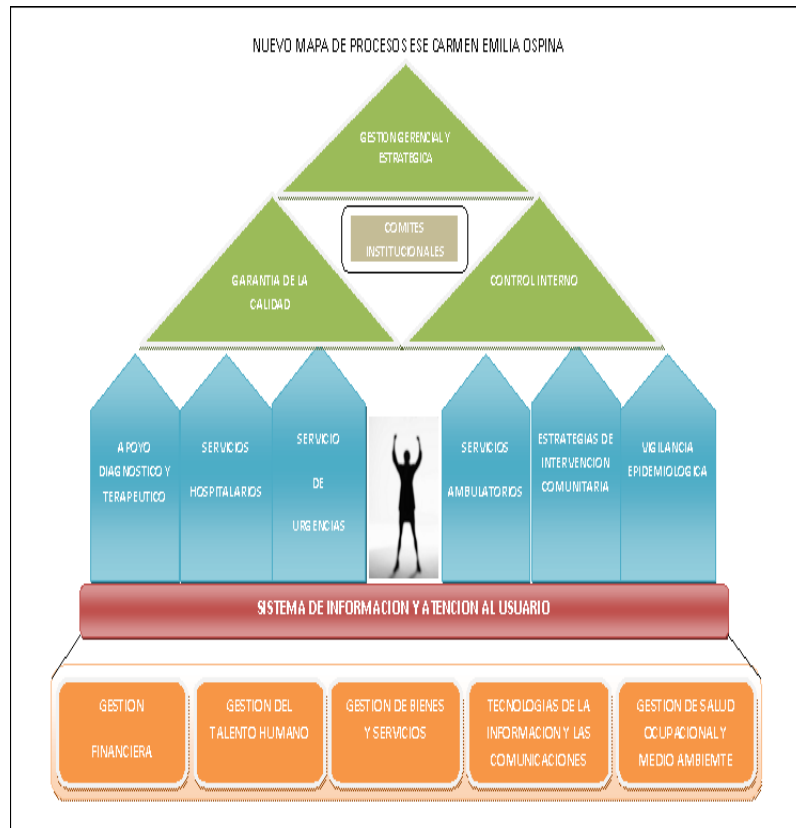
- Resultan difíciles de ponerlos en práctica.
- Falta inducción y entrenamiento en los procesos o procedimientos.
- Se entrenó de manera distinta de como se indica en los manuales.
- No se cuenta con las herramientas adecuadas. El funcionario no entiende por qué debe ejecutar el trabajo de esa manera.
- Suministran un método para preparar a la organización con el fin de cumplir con sus desafíos futuros.



8. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Como resultado de las actividades relacionadas anteriormente, se establece el diseño del Manual de Procesos y Procedimientos.

A continuación el mapa de procesos y procedimientos de la ESE Carmen Emilia Ospina



LINA MARIA VASQUEZ DIAZ
Asesora de Control Interno