

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA  
EPS EMSSANAR E.S.S.**

**JHON JAIRO PAZ ROSERO  
DAISY LEONOR SÁNCHEZ ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
XII PROMOCION  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA  
EPS EMSSANAR E.S.S.**

**JHON JAIRO PAZ ROSERO  
DAISY LEONOR SÁNCHEZ ZAMBRANO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en  
Alta Gerencia**

**ASESOR:  
DR. EDGAR OJEDA ENRIQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
XII PROMOCION  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado son responsabilidad exclusivamente de los autores”.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2008.

Doy gracias a Dios por haberme permitido alcanzar un paso más en mi vida.

A mi esposa Olga Stella por su amor y constante apoyo quien ha logrado que esta realización sea más satisfactoria.

A mi hija Danna Sophia quien es fruto del amor; quien con su llanto, sonrisa, dulzura y encanto colma de alegría y felicidad a toda nuestra familia.

A mis padres Carlos Humberto y Flor de María que con su sabiduría y preocupados por mi bienestar siempre me brindaron comprensión y apoyo.

A mis hermanos Wilson y Sonia Liliana a mi familia y a todos aquellos que hicieron parte de un sueño hoy hecho realidad.

*JOHN JAIRO PAZ ROSERO.*

Doy gracias a Dios por la experiencia de vivir y alcanzar mis sueños e ideales.

A mi hijo Cristhian David inspiración y motivación diaria, razón de mi ser y mi existir, quien me cedió largo tiempo para permitirme realizar este logro.

A mis padres Laureano Sánchez y Gloria Nelly Zambrano por su apoyo incondicional, hoy gracias a ellos salgo adelante y alcanzo parte de mis ideales.

A mis hermanos Leidy, Wilson, Camilo y Cesar por sus aportes en mi vida personal y profesional.

*DAISY SÁNCHEZ ZAMBRANO*

## **AGRADECIMIENTOS**

Los Autores expresan sus sinceros agradecimientos:

A la Universidad de Nariño, por la oportunidad de permitirnos participar de este proceso educativo y brindarnos las herramientas necesarias para el logro de nuestros objetivos.

Al Dr. Carlos Fajardo Pabón Gerente General de EPS EMSSANAR ESS, por su apoyo y colaboración para la realización del trabajo de grado.

Al Dr. Edgar Ojeda Enríquez, asesor del trabajo de grado por su constante motivación y su orientación acertada.

A los docentes de la Especialización en Alta Gerencia que con sus aportes, orientaciones y experiencias contribuyeron en nuestra formación.

A nuestros compañeros de la Especialización, con los cuales compartimos momentos agradables y a la vez contribuyeron en el desarrollo integral de nuestra formación cultural como intelectual.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en el transcurso de esta Especialización

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado pretende diseñar un sistema de control interno para la Empresa Promotora de Salud EMSSANAR E.S.S, el cual sea herramienta fundamental para la toma de decisiones desde el aspecto administrativo, organizativo y funcional.

Para ello se toma como base los factores internos y externos y los procesos administrativos de la organización evaluados por el BALANCE SCORECARD como sistema de medición de la estrategia.

En concordancia con lo anterior la organización podrá salvaguardar sus activos y verificar la exactitud y seguridad de la información administrativa, financiera, técnica y operativa en relación con las políticas implementadas e interrelacionando los cinco componentes del Control Interno integrados en el proceso administrativo.

## **ABSTRACT**

This work of grade Intends to design an internal control system for the health promoter enterprise (Empresa Promotora de Salud) EMSSANAR, which be a fundamental tool to make decisions from the administrative, organizational and functional aspects.

To carry out the above described, the internal and external factors and administrative process are taken as base, which are evaluated for the BALANCE SCORECARD as measurement system of the strategy.

According to preceding paragraphs, the organization will be able to safeguard its assets and verify the exactness and safety of the administrative, financial, technique and operative information in relation to implemented policies and relating the five components of the internal control integrated in the administrative process.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	17
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.2. sublínea de INVESTIGACIÓN.....	19
1.3. TÍTULO .....	19
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.4.1. Descripción del Problema.....	19
1.4.2. Formulación del Problema.....	20
2. OBJETIVOS .....	21
2.1. Objetivo General .....	21
2.2. Objetivos Específicos .....	21
3. JUSTIFICACIÓN .....	22
4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	23
5. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	24
5.1. MARCO DE REFERENCIA.....	24
5.2. MARCO TEÓRICO.....	28
5.3. MARCO CONCEPTUAL .....	28
5.3.1. Definición Control Interno .....	28
5.3.2. Componentes del control interno.....	30
5.3.3. Principios del Control.....	32
5.3.4. Objetivos del Control .....	33
5.3.5. Clases de control .....	34
5.3.6. Elementos del Control Interno .....	34
5.3.7. Técnicas del Control Interno .....	35
5.4. MARCO CONTEXTUAL.....	36
5.4.1. Departamento de Nariño .....	36
5.4.2. Municipio de San Juan de Pasto .....	39
5.4.3. EPS EMSSANAR ESS.....	40
5.5. ANTECEDENTES .....	46
5.6. CATEGORIZACIÓN DESDE LOS OBJETIVOS .....	47
5.7. MARCO LEGAL .....	47
5.8. METODOLOGÍA .....	51
5.8.1. Paradigma .....	51
5.8.3. Métodos de Investigación .....	52
5.8.4. Diseño de la Investigación.....	52
5.8.5. Población y Muestra .....	52
6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	55
6.1. ASPECTOS CONCEPTUALES DEL CONTROL INTERNO.....	55
6.2. COMPONENTES DE CONTROL.....	57
6.2.1. Ambiente de Control .....	57

6.2.2. Valoración del Riesgo .....	67
6.2.3. Identificación del riesgo.....	68
6.2.4. Actividades de Control.....	69
6.2.5. Información y Comunicación .....	70
6.2.6. Monitoreo del Control Interno.....	72

CONCLUSIONES  
RECOMENDACIONES  
BIBLIOGRAFÍA

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Departamento de Nariño	36
Figura 2. Foto San Juan de Pasto	39
Figura 3. Foto Sede Principal EPS EMSSANAR ESS	40
Figura 4. Distribución de frecuencia según conocimiento del diseño del Sistema de Control Interno	58
Figura 5. Distribución de frecuencia según conocimiento de estructura, documento y socialización del SCI	58
Figura 6. Distribución de frecuencia según conocimiento de evaluación del SCI	59
Figura 7. Distribución de frecuencia según conocimiento de la estructura orgánica definida	59
Figura 8. Distribución de frecuencia según conocimiento de la plataforma estratégica	60
Figura 9. Distribución de frecuencia según conocimiento de los niveles de cargos establecidos.	60
Figura 10. Distribución de frecuencia según conocimiento de manuales de proceso	61
Figura 11. Distribución de frecuencia según conocimiento de manuales de funciones y procesos del cargo	61
Figura 12. Distribución de frecuencia según conocimiento de inducción y claridad en funciones y procedimientos	62
Figura 13. Distribución de frecuencia según conocimiento de las funciones de acuerdo al perfil técnico y profesional.	62
Figura 14. Distribución de frecuencia según conocimiento de la evaluación de desempeño	63
Figura 15. Distribución de frecuencia según conocimiento del control de sus funciones	63
Figura 16. Distribución de frecuencia según conocimiento de acciones de mejoramiento en áreas de la organización	64
Figura 17. Distribución de frecuencia según conocimiento de la distribución de la planta física	64
Figura 18. Distribución de frecuencia según conocimiento de la gestión en un modelo de operación por procesos	65
Figura 19. Distribución de frecuencia según conocimiento de la carga laboral	65
Figura 20. Distribución de frecuencia según conocimiento de la remuneración salarial	66
Figura 21. Distribución de frecuencia según conocimiento del sistema de información	66
Figura 22. Distribución de frecuencia según conocimiento de los	67

diferentes recursos para el riesgo del cargo

Figura 23. Distribución de frecuencia según conocimiento de la opinión sobre el SCI

67

## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1. Categorización desde los objetivos y preguntas orientadas	47
---	----

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Interacción del proceso contratación de afiliación y registro	79
Anexo 2. Interacción del proceso recaudos y pagos	80
Anexo 3. Interacción del proceso administración de la contratación	83
Anexo 4. Interacción del proceso atención con enfoque de riesgo	84
Anexo 5. Actividades de Control para el proceso de afiliación y registro	86
Anexo 6. Actividades de Control para el proceso de recaudos y pagos	87
Anexo 7. Actividades de Control para el proceso de administración de la contratación	88
Anexo 8. Actividades de Control para el proceso atención con enfoque de riesgo	89
Anexo 9. Organigrama General EPS EMSSANAR ESS	91
Anexo 10. Proceso Contratación, Afiliación y Registro	92
Anexo 11. Proceso Recaudos y Pagos	93
Anexo 12. Proceso Administración de la Contratación	96
Anexo 13. Proceso Atención con Enfoque de Riesgo	97
Anexo 14. Encuesta para identificar el grado de percepción del Sistema de Control Interno de la EPS EMSSANAR ESS	100

## GLOSARIO

**Autocontrol:** Actitud del empleado para asumir el control de sus funciones

**Contabilidad:** Es un sistema de medida y comunicación para proveer información económica y social con respecto a una entidad identificable, que permita a sus usuarios mantenerse informados y tomar decisiones conducentes a la colaboración óptima de recursos y al cumplimiento de los objetivos de la organización.

**Control Interno:** Es un sistema integrado por el sistema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por el ente económico, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de conformidad con las normas legales, los estatutos, reglamentos y decisiones de los órganos de dirección del ente.

**Control Social:** Es el Control que ejercen los propios asociados sobre los resultados sociales, los procedimientos así como el cumplimiento de los derechos y obligaciones.

**Proceso:** Sucesión de actividades independientes orientada a la consecución de un resultado destinado a un cliente interno o externo, en la que se agrega un valor a un insumo que contribuye a la satisfacción de una necesidad.

**Riesgo Contable y Financiero:** Es la probabilidad de ocurrencia de un hecho o acto no deseado que afecta de manera significativa el proceso de la gestión financiera de un ente económico, tales como errores, fraudes, pérdida de información entre otros.

**Sistema:** Es un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre si y están localizadas en cierto ambiente de acuerdo con un cierto objetivo.

**Sistema Contable:** Conjunto integrado de procesos de base contable que tienen por propósito obtener, procesar y revelar la información financiera de un ente económico.

**Valoración del Riesgos Contables y Financieros:** Es el proceso adelantado por los responsables de la información financiera y contable consistente en la identificación, medición y neutralización de los riesgos propios de la gestión contable y financiera, mediante la utilización de métodos de general aceptación y con el propósito de mejorar las actividades de control formalizadas e informales.

**Sistema de Control Interno:** Conjunto de métodos y medidas adoptados en una empresa para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de la

información administrativa, financiera, técnica y operativa. En concordancia con las políticas de la empresa para prevenir y corregir debilidades en su aplicación.

## **INTRODUCCIÓN**

El Control Interno es un mecanismo esencial hacia el logro de objetivos con calidad, con el fin de que las operaciones, actuaciones administrativas de recursos e información se desarrollen según normas legales, políticas, metas, procedimientos y objetivos presentados por la administración.

La EPS EMSSANAR E.S.S. objeto de este estudio, se convierte en el epicentro para la aplicación de los conocimientos adquiridos en materia de Control Interno, fundamentalmente se pretende determinar criterios para diseñar un sistema que se ajuste a las necesidades de la entidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de metas, objetivos y coadyuvar a la obtención de resultados en forma oportuna que permitan convertir el control de la Empresa en un factor inherente para la toma de decisiones.

Frente a esta delicada misión, el compromiso es entonces, la concretización de criterios que permitan diseñar un sistema que marche a la par con el desarrollo gerencial y con el consenso participativo de los actores involucrados en este empeño.

## **1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

La línea de investigación del presente proyecto es la de Contabilidad, Teoría Contable y Administrativa, porque si bien un sistema de control interno rebasa el ámbito contable se puede decir que el sistema contable es la materia prima para que se pueda desarrollar un buen control y a partir de esta se encadenan los demás aspectos administrativos del control.

### **1.2. SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN**

La sublínea de investigación del proyecto de investigación es la normativa técnica toda vez que un sistema de control interno debe ser evaluado a través de una auditoría y esta como el sistema contable de un ente económico que está regido por unas normas que en el caso colombiano están dadas por la ley 43 de 1990 que reglamenta la profesión del Contador Público y el Decreto 2649 de 1993 que establece el marco conceptual de la Contabilidad en Colombia.

### **1.3. TÍTULO**

Diseño del Sistema de Control Interno para la EPS EMSSANAR ESS.

### **1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.4.1. Descripción del Problema**

La EPS EMSSANAR ESS, es una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, reconocida legalmente en diciembre de 1994 con personería jurídica No. 3880 y Resolución de la Superintendencia Nacional de Salud No. 0150, con un número inicial de quince mil (15.000) afiliados agrupados en 3.000 familias de estratos socioeconómicos uno (1) y dos (2).

Por ser una Empresa administradora del régimen subsidiado de salud, debe ajustarse a los parámetros establecidos en la legislación colombiana, relacionada con el control fiscal y financiero, sin embargo, carece de un ambiente de control, por cuanto no se ha iniciado a influenciar una cultura de control al nivel de la organización, que proporcione disciplina a la estructura.

La organización no se encuentra efectivamente controlada por carecer de un sistema que permita evaluar y mejorar continuamente los procesos y operaciones de la empresa en forma eficiente.

La Empresa no ha definido sus objetivos como elemento fundamental del proceso administrativo para el logro de un funcionamiento eficaz y una acertada toma de decisiones, lo que hace que se limite la identificación y valoración de riesgos relevantes en todos los niveles de la organización

En la Empresa no se han establecido políticas y procedimientos que aseguren la aplicación correcta de las directrices administrativas; no es posible determinar si las actividades de control existentes tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones entre otras, estén siendo correctamente aplicadas.

#### **1.4.2. Formulación del Problema**

Con base en la anterior descripción de la problemática existente en la Empresa objeto de estudio, se formula el problema de la siguiente manera:

¿La EPS EMSSANAR ESS cuenta con un diseño para el Sistema de Control Interno?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Sistema de Control Interno en la EPS EMSSANAR ESS, que proporcione seguridad razonable en la toma de decisiones desde la administración.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar la situación actual de la EPS EMSSANAR ESS. en su aspecto administrativo, organizativo y funcional.

Analizar los factores internos, externos y los procesos a tener en cuenta en la definición de criterios para el diseño de un sistema de Control Interno.

Plantear los criterios y procedimientos para el diseño de un sistema de Control Interno para la EPS EMSSANAR ESS, que se ajuste a las necesidades del medio y a la naturaleza de la Asociación.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La EPS EMSSANAR E.S.S. tiene como objeto social la administración de recursos del Régimen Subsidiado en salud; a través de su cumplimiento debe garantizar la prestación de los servicios de salud a su población afiliada. Esto implica la toma acertada de decisiones mediante la aplicación de conceptos de dirección estratégica apoyados en instrumentos directivos que ayuden efectivamente a este tipo de Empresas a lograr el cumplimiento de su misión a través de técnicas de administración, planeación, ejecución y control de cada uno de las áreas que integran la institución.

La ausencia de un sistema de Control Interno que contenga un plan de organización, un conjunto de métodos y medidas que permitan a la Empresa salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promover la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de políticas establecidas, metas y objetivos programados, ha ocasionado dificultad en la toma de decisiones, pues la dirección no cuenta con mecanismos que le permitan cumplir sus metas y objetivos, siendo responsabilidad de la administración promover eficiencia y economía en las organizaciones.

La implementación de un sistema de Control Interno, permitirá a la Empresa la introducción de correctivos finales para encauzar a la administración hacia el establecimiento de adecuadas técnicas de dirección, que garanticen la oportuna toma de decisiones, la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y legislaciones aplicables.

Es fundamental contar con un adecuado sistema de control que permita suministrar información confiable requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control, salvaguardar los activos de la organización e interactuar con todas las áreas de la Empresa.

#### **4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente estudio, se limita al Diseño del Sistema de Control Interno para la EPS EMSSANAR ESS en la ciudad de san Juan de Pasto.

## **5. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **5.1. MARCO DE REFERENCIA**

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

Para ello se cuenta con el Régimen Subsidiado en Salud que es el mecanismo mediante el cual la población más pobre del país, sin capacidad de pago, tiene acceso a los servicios de salud a través de un subsidio que ofrece el Estado

Tienen derecho al Régimen Subsidiado las personas pertenecientes a los niveles 1 y 2 del SISBEN, quienes podrán acceder a través de un subsidio total y las personas del área urbana pertenecientes a los niveles 2 y 3 del SISBEN, quienes podrán acceder a través de un subsidio parcial.

Subsidios Totales: Las personas que acceden al esquema de subsidios totales tendrán derecho a recibir el conjunto básico de servicios de atención en salud establecidos en el Plan Obligatorio de Salud del Régimen Subsidiado POS-S.

Subsidios Parciales: Las personas que accedan al esquema de subsidios parciales tendrán derecho a recibir los siguientes beneficios del POS-S: Atención integral de enfermedades de alto costo, atención integral en traumatología y ortopedia, incluida la rehabilitación física necesaria en estos casos, atención integral del embarazo, parto y puerperio, y sus complicaciones, atención integral al menor de un año, los medicamentos que sean formulados como parte de las atenciones señalada anteriormente.

Teniendo en cuenta lo anterior y antes de aplicarse la ley 100 de 1993, se contaba con un obsoleto sistema el cual se encontraba descoordinado y fragmentado en

subsectores con modelos diferentes de financiamiento y provisión de los servicios de salud.

Ese antiguo sistema involucraba, entre los tres subsectores, alrededor del 7% del PIB como gasto total del país en salud, con una cobertura del 20% de los habitantes con seguridad social propiamente dicha, y cerca del 40% de la población atendida por el sector de asistencia pública, y un 15% por el sector privado, cargando además con una enorme crítica e insatisfacción social en relación con sus costos, su eficiencia y su calidad.

Por otra parte es claro que las condiciones de salud y de acceso a los servicios de salud de los colombianos, dependían en gran medida de su capacidad de pago, lo que se manifiesta en tasas de mortalidad y morbilidad elevadas y potencialmente evitables en algunas regiones y en poblaciones marginadas.

“La labor del estado con el modelo de caridad y beneficencia no había logrado superar el sabor paternalista de la relación de las instituciones con el ciudadano, lo cual había derivado en un sistema cuya finalidad parecía ser existir pero no necesariamente servir”<sup>1</sup>.

Hoy en día en Colombia cerca de 21.5 millones de personas de escasos recursos acceden a los servicios de salud mediante un seguro subsidiado por el Estado, lo que constituye un modelo novedoso, que ha generado un importante impacto en lo que tiene que ver con la satisfacción de los usuarios, la oportunidad y la accesibilidad en los servicios, especialmente en aspectos tales como el suministro de medicamentos, la promoción de la salud, prevención de la enfermedad y atención de eventos de alto costo.

A pesar de las dificultades, los errores que existan y los ajustes que pueda merecer el régimen subsidiado, el “carnet del SISBEN”, constituye hoy por hoy una grata satisfacción de más de 21 millones de colombianos.

El acceso a más recursos para el sector, generación de empleo, verdadera participación de la comunidad, mejoramiento de la calidad, al menos en lo que tiene que ver con oportunidad y accesibilidad, así como opciones y protección para el consumidor son los logros más característicos del nuevo modelo.

---

<sup>1</sup> ALVARADO SANTANDER, Eduardo. Régimen Subsidiado de Salud. 1998. P. 11-12

La Constitución de 1991 ordena la reorganización del sector salud, bajo parámetros, principios, modelo y lógica operativa de la seguridad social y no de la asistencia pública de caridad, ni del modelo privado de libre mercado; con la Ley 100 se pasa de manera rápida y ambiciosa a un modelo integrado y reordenado, que pretende hacer posible y al tiempo la universalidad, la solidaridad y la eficiencia, sobre las siguientes premisas:

- a) Establecimiento de un seguro de salud
- b) Integración, dentro de la pluralidad, diversidad y competencia
- c) Unificación de la normatividad
- d) Eliminación de los monopolios y de las poblaciones cautivas
- e) Especialización y separación de roles
- f) Conversión en empresas sociales del estado
- g) Transformación de los subsidios a la oferta en subsidios a la demanda
- h) Transferencia de competencias y recursos

En los artículos 215 y 216 de la Ley 100 de 1993, se establece el mecanismo de contratación para la administración de los subsidios con las Empresas Promotoras de Salud; estableciendo además un derecho de preferencia en la contratación para las Empresas Promotoras de Salud, de carácter comunitario como es el caso de las Empresas Solidarias de Salud.

Hay cuatro tipos de Empresas que tiene la posibilidad de administrar los recursos del régimen subsidiado, como son: Empresas Promotoras de Salud (EPS), Empresas Promotoras de Salud Subsidiado (EPS-S), Cajas de Compensación Familiar y EPS-S Indígenas.

Las Empresas Solidarias de Salud, son Empresas Promotoras de Salud de Carácter comunitario, donde los usuarios tienen participación en la gestión y control y cuyo nacimiento fue anterior a la Ley 100. Su naturaleza es de derecho privado y en general pueden adoptar las formas jurídicas propias del sector solidario como por ejemplo, las cooperativas y las asociaciones mutuales.

Las EPS-S no son meras pagadoras de servicios de salud, o intermediarios financieros del Sistema, sino que sus obligaciones frente al usuario se extienden más allá, convirtiéndose en verdaderas garantes de los derechos en salud que le asisten a sus afiliados. Por eso, entre otras obligaciones, deben informar a sus usuarios sobre los derechos y deberes que poseen, tener a su disposición la red prestadora de servicios de conformidad con el POS-S, identificarlos mediante un carnet, orientarlos y facilitarles el acceso a los diferentes servicios de salud que demanden, garantizando en todas las circunstancias que estas personas accedan al Plan de Beneficios vigentes en las

circunstancias que estas personas accedan al Plan de Beneficios vigentes en las normas, cuando así lo requiera.

Igualmente, reciben un valor per cápita al año (UPC-S) con el fin de garantizar el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado a sus afiliados, sin que esto como es obvio en algunos casos las atenciones en salud de una persona superan el valor per cápita asignado, mientras que en otros casos las personas no demandan ningún servicio de salud.

La EPS-S asume un riesgo frente a una situación aleatoria como es la demanda de servicios de salud y el contrato de administración del subsidio es en consecuencia, un contrato de compra de un seguro de salud. En cualquier caso, los valores percápita recibidos son los únicos que percibirá las EPS-S para garantizar la atención en salud de su población afiliada, no pudiendo efectuar cobros adicionales a las Entidades Territoriales o al FOSYGA, bajo el argumento que los recursos le han sido insuficientes.

El Decreto 2357 de 1995, establece en términos generales, los requisitos que deben acreditar los diferentes tipos de Empresas para ser EPS-S.

En el caso de las Empresas Solidarias de Salud, el Decreto 2357 estableció que para operar como administradora del régimen subsidiado en salud deberán acreditar ante la Superintendencia Nacional de Salud un patrimonio equivalente a 100 salarios mínimos legales mensuales vigentes por cada cinco mil afiliados. Este patrimonio podrá estar compuesto por los aportes de los asociados, las donaciones y los excedentes que logre capitalizar.

Con la expedición del decreto 1804 de Septiembre 14 de 1999 se establecen otra serie de requisitos para funcionar como Administradora de recursos del régimen subsidiado en salud en los cuales no limita el funcionamiento al cumplimiento de un determinado valor de patrimonio y número de afiliados sino que obliga a las EPS-S a organizar y garantizar la prestación de los servicios previstos en el plan obligatorio de salud, con el fin de mantener un mejor estado de salud.

Para lo anterior la Ley determina que este tipo de empresas deben gestionar y coordinar la oferta de los servicios de salud directamente o mediante contratación con IPS y profesionales de la salud, implementando sistemas de control de costos que permitan garantizar eficiente y oportunamente la prestación de los servicios de salud, establecer sistemas administrativos y financieros que le permitan cumplir con sus funciones y responsabilidades y de manera especial contar con un soporte tecnológico

que le permita operar en forma oportuna una base de datos actualizada y contar además con un sistema de evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos.

## **5.2. MARCO TEÓRICO**

En virtud de lo anterior, EMSSANAR EPS-S., debe establecer criterios para iniciar procesos de dirección estratégica y apoyarse en instrumentos adecuados de control que le permitan cumplir no solamente este requerimiento legal sino impulsar la Empresa hacia el logro de los objetivos con calidad, mediante la aplicación correcta de una estructura de costos y adecuados sistemas de información gerencial.

Considerado el SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI) como aquel SISTEMA INTEGRADO de administración, a través del cual la Alta Gerencia busca implementar y fortalecer los puntos de control sobre cada una de las operaciones que un ente económico realiza en desarrollo de su objeto social, y por ende procurar minimizar el nivel de riesgo a generarse por la consecución de dicho objetivo social, la organización EPS EMSSANAR ESS, no es extraña a este tipo de circunstancias y por ende se debe diseñar e implementar un Sistema de Control Interno; mecanismo técnico a partir del cual se establece la observación de una serie de mínimas medidas (POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, PRACTICAS Y DEMÁS NORMAS) para que los funcionarios de este ENTE ECONÓMICO ejerzan su aplicación y se haga efectiva la premisa: *“A MAYOR CONTROL, MENOR OCURRENCIA DEL RIESGO ECONÓMICO”*.

En tal sentido, se busca diseñar un MODELO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO en la EPS EMSSANAR ESS; toda vez que la organización es un SISTEMA INTEGRAL de la misma manera el Sistema de Control Interno también lo es y por consiguiente, cualquiera que sea el sistema de evaluación de este SCI se debe procurar porque este procedimiento sea integral.

## **5.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **5.3.1. Definición Control Interno**

Comprende el plan de organización y la totalidad de los métodos y procedimientos que en forma ordenada, se adoptan en una entidad para asegurar la protección de todos sus recursos, la obtención de la información financiera y administrativa correcta, segura y oportuna, la promoción de eficiencia operacional y la adhesión del personal a las políticas predefinidas por la dirección.

De la definición de Control Interno se desprenden los siguientes componentes conceptuales:

- **Plan de organización:**

La eficiencia del Control Interno depende, en buena parte, de la estructura orgánica que tenga como marco. En un examen detallado del Plan de organización deberán estudiarse juiciosamente los principales elementos de la Teoría de la Organización tales como: delegación de autoridad, segregación funcional, unidad de mando y tramo de control.

**“LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS ADOPTADOS PARA LA PROTECCIÓN DE TODOS LOS RECURSOS:** Este componente del Control Interno está relacionado íntimamente con la información contable, debido al propósito de establecer sistemas, procedimientos y métodos de orden financiero para la protección de todos los activos de la organización.

**INFORMACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA CORRECTA, SEGURA Y OPORTUNA:** Para que la información financiera sea correcta, segura y oportuna, ha de generarse con base en los fundamentos teóricos de la contabilidad y disciplinas auxiliares, especialmente, la economía, el derecho y la administración.

**PROMOCIÓN DE EFICIENCIA OPERACIONAL:** Es evidente que éste componente se apoya en los sistemas, procedimientos y métodos de operación que estén integrados al proceso administrativo de la organización y la eficiencia, efectividad y economía que generen depende del grado de eficiencia operacional promocionado.

**ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS PRE-ESTABLECIDAS POR LA DIRECCIÓN:** Con base en el hecho de que las políticas son guías para el pensamiento en el proceso de toma de decisiones y que por consiguiente deben conducir al cumplimiento de los objetivos de las empresas, se concluye que aquí la persona cumple un papel clave para el éxito operativo y que en consecuencia, es necesario propender por su adhesión comprometida con el futuro de la organización”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> ENCICLOPEDIA AUDITORIA. Tomo III: Control Interno Áreas Especificas de Implementación, Procedimiento y Control. Cultural de Ediciones S.A. España, 1997. P. 44

El Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad en la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### **5.3.2. Componentes del control interno**

“Es necesario fundamentarse en los cinco componentes de control, los cuales interrelacionados permiten la evaluación de la gestión de la Administración. Con base en la estructura conceptual integrada del Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)”<sup>3</sup> y “los planteamientos de Jesús María Peña en su obra “El Control, La Auditoría y la Revisoría Fiscal”<sup>4</sup>, se presentan los componentes así:

**AMBIENTE DE CONTROL:** establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente; inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa, y establecen un tono por lo alto positivo. Establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad.

**VALORACIÓN DE RIESGOS:** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes internas y externas los cuales deben valorarse. Una condición previa para la

---

<sup>3</sup> MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Control Interno (COSO) 1997, P. 25 y ss

<sup>4</sup> PEÑA BERMUDEZ, José María. El Control, La auditoría y la Revisoría Fiscal. 1998

valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.

Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar riesgos especiales asociados al cambio. Todas las entidades, sin hacer caso de tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones.

La definición de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Primero que todo, deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos. La definición de objetivos, entonces, es una parte clave del proceso administrativo. No es un componente del Control Interno, pero es un prerrequisito para hacer posible el mencionado control.

**ACTIVIDADES DE CONTROL:** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades.

El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones internas necesarias para la toma de decisiones y la información externa de negocios.

MONITOREO: Para efectos del proceso de mejoramiento continuo el seguimiento a todo el esquema administrativo y operativo es definitivo para mejorar el sistema de control interno y efectuar las modificaciones que se consideren necesarias. El cumplimiento de las normas referentes a la ejecución del trabajo indica que se debe hacer un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control interno existente.

Los sistemas de control interno son cambiantes por cuanto las organizaciones evolucionan y determinan necesariamente un cambio en los procedimientos a fin de hacerlos más efectivos por diversas razones, esto implica que la administración debe determinar si el sistema de control interno continua siendo relevante y capaz de manejar nuevos riesgos.

### **5.3.3. Principios del Control**

El Control Interno es una responsabilidad administrativa y como tal, la administración debe establecerlo y ejecutarlo. Dentro de los principios fundamentales del control interno se encuentran:

- a) Efectividad y segregación de funciones
- b) Proyección
- c) Funcionalidad
- d) Comunicación
- e) Objetividad
- f) Flexibilidad
- g) Adaptabilidad
- h) Eficiencia

El español Andrés Suárez, sostiene que “uno de estos principios –importantes- es el denominado separación o segregación de funciones, según el cual ninguna persona o departamento debe manejar todos los aspectos o fases de una misma transacción, desde el comienzo hasta el final”<sup>5</sup>.

El Estado colombiano ha determinado para los entes públicos que el ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de: igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

---

<sup>5</sup> Ibid. P. 24

El Control Interno busca ante todo prevenir, antes que detectar fraudes o malversaciones; debe por tanto ser preventivo, no curativo. Por eso una transacción debe ejecutarse teniendo en cuenta las etapas de (aprobación, autorización, ejecución y registro), las cuales deben ser ejecutadas por diferentes personas, previendo sus debilidades.

#### **5.3.4. Objetivos del Control**

Se resume en cinco (5) los objetivos del Control Interno:

- a) Asegurar el cumplimiento de las políticas, planes y objetivos.
- b) Coordinar las funciones y procedimientos para promover eficiencia.
- c) Garantizar las informaciones.
- d) Salvaguardar los activos previniendo errores y fraudes.
- e) Promover efectividad y eficiencia en las operaciones,

Por constituirse la contabilidad en un medio de control e información, distintos autores lo han clasificado funcionalmente en:

- a) Control Interno contable
- b) Control Interno administrativo

El primero prevé la protección de los activos y provee informes y registros, lo cual equivale a la segregación de la función de contabilidad de la custodia de los activos. El segundo se encarga del cumplimiento de las políticas y de la promoción de la eficiencia. También lo clasifican en control presupuestario, de gestión y gerencial.

Sea cual fuere su clasificación, el control comprende todos los medios diseñados en una compañía para dirigir, restringir, gobernar y verificar sus varias actividades para fines de ver que los objetivos de la compañía se cumplan. Estos medios de control incluyen formas de organización, políticas, presupuestos, horarios, informes, registros, listas de verificación, métodos, diseños y auditoría interna.

### **5.3.5. Clases de control**

La concepción moderna tiende a concebir el control de manera proactiva como control organizacional; sin embargo por su ejecución y evaluación suele clasificarse en Control Interno y control externo.

**CONTROL INTERNO:** es aquel que ejerce la misma empresa, con personal vinculado a ella pero con la suficiente capacidad objetiva e identificación empresarial que amerita credibilidad a sus conclusiones.

**CONTROL EXTERNO:** es el ejercido igualmente con objetividad por personal ajeno a la entidad, sin nexo laboral. Su vinculación es civil y quien lo realice debe también identificarse con los principios, planes y objetivos por los cuales se constituyó la empresa.

La base de un buen ejercicio de control estriba en la objetividad e independencia mental de quien la realiza. Cualquiera que sea la forma de ser ejercido, el control puede ser:

- a) Previo, llamado también a priori o ex ante
- b) Perceptivo, o concomitante o de ejecución
- c) Posterior, conocido como consecutivo, *ex post* o *posteriori*. Este es ejercido normalmente en forma externa (control externo)

### **5.3.6. Elementos del Control Interno**

Los elementos que conforman el Control Interno son:

**LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:** Se condensa en: principios, cuadros y manuales, expuestos a través de organigramas y manuales de funciones, que permiten interpretar y evaluar la información recibida.

**EL SISTEMA DE CONTABILIDAD:** Se afianza en:

- a) Principios de generar aceptación
- b) Plan de cuentas y procedimientos contables.

- c) Registros y comprobantes
- d) Estados financieros
- e) Estos aspectos permiten una oportuna evaluación de resultados y salvaguarda de sus recursos.

LAS NORMAS DE OPERACIÓN DETERMINAN:

- a) Objetivos específicos
- b) Políticas Presupuestos
- c) Análisis de costos
- d) Control de calidad

LOS INFORMES COMPRENDEN:

- a) Destino
- b) Contenido
- c) Periodicidad
- d) Su importancia estriba en que sean completos, oportunos y exactos, pues la información es la manera de proporcionar retroalimentación a la administración, capacitación y actualización al personal.

LOS PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS. “Se reflejan en manuales y flujogramas que simplifican los procesos reduciendo pasos y trámites innecesarios”<sup>6</sup>.

### **5.3.7. Técnicas del Control Interno**

“Para llevar a cabo el Control Interno, se desarrollan técnicas que permiten obtener evidencia suficiente de su existencia y que es el más indicado. Se resumen en:

- a. Controles de protección. Se ejerce mediante seguros que amparan a personas y bienes.
- b. Contabilidad analítica. No solo cuantifica los activos, pasivos, ingresos y gastos, sino que los cualifica en orden de importancia, departamentos, actividades e identifica el movimiento que han tenido.

---

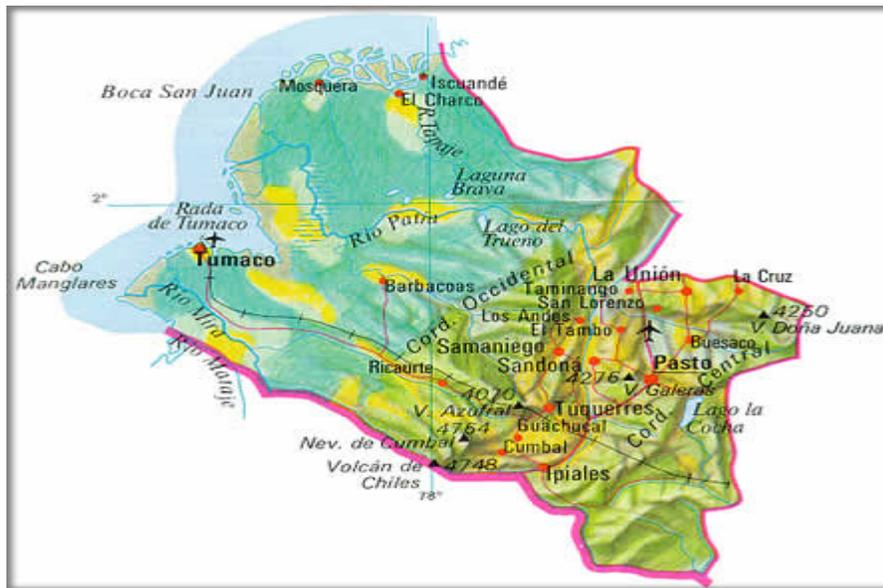
<sup>6</sup> Ibid. P. 24 y 25

- c. Control de inventarios. La escogencia del método de valuación, de pruebas selectivas de existencia, procedimientos de recepción, verificación, clasificación, rotación, entrega, bajas por deterioro, obsolescencia y pérdidas permiten asegurar su conservación, custodia y buen uso.
- d. Control de costos. Busca maximizar utilidad y minimizar los costos, mediante el establecimiento de un sistema ágil, de fácil identificación, que llegue hasta el análisis de los desperdicios evitando los sobrecostos innecesarios o previendo los necesarios.
- e. Auditoría interna. Esta actividad de evaluación independiente dentro de la organización, sirve a la alta dirección o gerencia a través de verificaciones, exámenes, etc., para determinar inconsistencias y recomendar correctivos oportunos”<sup>7</sup>.

## 5.4. MARCO CONTEXTUAL

### 5.4.1. Departamento de Nariño

Figura1. Mapa del Departamento de Nariño



<sup>7</sup> PEÑA BERMUDEZ, José María. Ibid. P.26

El Departamento de Nariño está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los 00°31'08" y 02°41'08" de latitud norte, y los 76°51'19" y 79°01'34" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 33.268 km<sup>2</sup> lo que representa el 2.9 % del territorio. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico.

El departamento de Nariño está dividido en 64 municipios, 230 corregimientos, 416 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 20 círculos notariales, con un total de 25 notarías, un círculo principal de registro con sede en Pasto y 7 oficinas seccionales de registro con sede en los municipios de Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Tumaco y Túquerres; un distrito judicial, Pasto, con 10 cabeceras de circuito judicial en Pasto, Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Túquerres y Tumaco, en el departamento de Nariño, y Mocoa y Puerto Asís en el departamento de Putumayo. El departamento conforma la circunscripción electoral de Nariño.

Nariño se distinguen tres regiones fisiográficas, correspondientes a la llanura pacífica, la región andina y la vertiente amazónica. La llanura del Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdivide en el andén aluvial o zona de mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la cordillera Occidental.

La región andina, el rasgo más sobresaliente del departamento, al penetrar la cordillera de los Andes forma el nudo de Los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera Occidental, la cual presenta los volcanes Chiles (4.718 m), Cumbal (4.764 m), Azufral (4.070 m), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la cordillera Centro - Oriental que presenta el altiplano de Túquerres - Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 m) y Doña Juana (4.250 m). Por su parte, la vertiente amazónica u oriental presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la laguna de la Cocha.

La hidrografía del departamento de Nariño está constituida por dos vertientes: la vertiente del Pacífico, que comprende los ríos Patía, Guátara, Mayo, Juanambú, Pasto, Iscuandé, Mira y Mataje, y la vertiente del Atlántico formado por los ríos Guamuez, Churuyaco, San Miguel, Patascoy, Afiladores y Lora. El relieve permite que el departamento de Nariño disfrute de temperaturas cálidas, templadas, frías, de páramo y del casquete glacial. Las lluvias en el área interandina son superiores

a los 3.000 mm, disminuyendo en el altiplano nariñense donde son inferiores a los 1.000 mm; en el piedemonte amazónico las lluvias son superiores a los 4.000 mm. Su economía está sustentada en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, le siguen las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, frijol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico.

Una de las principales vías del departamento de Nariño, es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera del mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto - La Unión y Pasto - Consacá, Sandoná, Yacuanquer. Cuenta con un aeropuerto nacional, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 km de Pasto, y otro nacional, San Luis, en el municipio de Ipiales. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.

El departamento de Nariño ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. Sus principales sitios turísticos son el santuario de Nuestra Señora de las Lajas, el volcán Galeras, la laguna de La Cocha, la Isla La Corota, el nevado y la laguna de Cumbal, el nudo de Los Pastos, termales de Ipiales y La Cruz; la isla de Tumaco, la playa Bocagrande, museos y sitios históricos en diferentes municipios. Anualmente se celebran los carnavales de blancos y negros.

En Nariño se desarrollan gran variedad de actividades artesanales; entre las que se destacan la cerámica en barniz, obtenido de la resina llamada "De Cera", los tejidos en paja toquilla y la marroquinería. En el departamento se encuentra el parque nacional natural de Sanquianga, los santuarios de flora y fauna Galeras e Isla de la Corota, y 47 áreas de reserva natural, en los municipios de Barbacoas, Chachagüí, Ricaurte, Pasto y Yacuanquer.

En la época precolombina el territorio estaba ocupado por las tribus indígenas pastos, quillacingas, iscuandés, telembíes, tumas, tabiles, abadaes, chinchas, chapanchicas y pichilimbíes; en 1522 Pascual de Andagoya recorrió parte de la costa colombiana del océano Pacífico y obtuvo información que utilizó Francisco Pizarro para organizar la expedición que culminó con la conquista del Perú; ésta salió en noviembre de 1525 y recorrió toda la costa colombiana, tocando las islas de Gorgona y del Gallo y la ensenada de Tumaco.

Los primeros exploradores de la parte montañosa fueron Juan de Ampudia y Pedro de Añasco, comisionado por Sebastián de Belalcázar en 1535, quien a su vez recorrió el territorio en 1536 y llegó hasta Popayán donde permaneció algún tiempo. Al regresar Belalcázar de España en 1541, con el título de gobernador de las tierras por él conquistadas, dividió sus dominios en 14 tenencias; entonces este territorio quedó como parte de la audiencia de Quito; en 1831 pasó a formar parte del departamento del Cauca y en 1863 del estado del mismo nombre, hasta 1886 cuando se restablecieron los departamentos. Por medio de la Ley primera de 1904 se creó el departamento de Nariño, en homenaje al precursor de la Independencia colombiana, don Antonio Nariño.

#### 5.4.2. Municipio de San Juan de Pasto

Figura 2. Foto San Juan de Pasto



San Juan de Pasto es la capital del departamento de Nariño, localizado en el extremo suroccidental de Colombia, limita al norte con el Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Fundada en 1539 por el capitán *Lorenzo de Aldana* en el sitio donde se encuentra hoy en día el Municipio de Yacuanquer. Fue trasladada el 24 de junio de 1540 a su actual ubicación por Pedro de Puelles, con el nombre de Villaviciosa o San Juan de Pasto. Título de "muy noble y muy leal" por real cédula de Felipe II, a 17 de junio de 1559.

La Capital del Departamento de Nariño, posee una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media de 14 grados centígrados. Con aproximadamente 400.000 habitantes, quienes en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y las artesanías.

Se levanta al pié del volcán Galeras, a 2.527 m.s.n.m. en el frío y fértil valle de Atriz. Es una ciudad donde se siente la presencia del pasado, mostrando un contraste arquitectónico sinigual con edificaciones de la época republicana y casas modernas.

Esta bella población se caracteriza por sus bellos paisajes, reservas naturales y centros culturales que acogen al turista con la amabilidad y cordialidad manifiesta de su gente.

El aspecto cultural de la ciudad está enmarcado en el carnaval de negros y blancos, el barniz de pasto, arquitectura religiosa de diferentes estilos, museos, bibliotecas y centros educativos. El teatro Imperial de la Universidad de Nariño es un sitio de interés de los atractivos culturales de la ciudad que dan fe de la cultura regional.

Por su riqueza en monumentos religiosos es llamada la ciudad teológica de Colombia, se destacan las iglesias de Cristo rey, San Felipe Neri, San Juan Bautista, Santiago, Catedral, Santuario Eucarístico Maridiaz.

#### **5.4.3. EPS EMSSANAR ESS**

**Figura 3. Foto Sede Principal EPS EMSSANAR ESS**



La EPS EMSSANAR ESS., es una Empresa de carácter privado, sin ánimo de lucro, reconocida mediante Personería Jurídica N° 3880 de Diciembre de 1994 por

el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas y autorizada mediante Resolución N° 0150 del 22 de febrero de 1996 por la Superintendencia Nacional de Salud, por medio de la cual se aprueba la Administración de los recursos del régimen subsidiado.

Por ser una Empresa administradora del régimen subsidiado de salud, debe ajustarse a los parámetros establecidos en la legislación colombiana, relacionada con el control fiscal y financiero.

## ▪ **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.**

EMSSANAR E.S.S. nació jurídicamente mediante resolución 3880 del 23 de diciembre de 1994, expedida por el DANCOOP, y que a la fecha lleva 12 años en el Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia. La EPS EMSSANAR E.S.S, ha seguido un proceso con el fin de consolidar una organización comunitaria con una posición en el aseguramiento en salud, dirigido al sector más vulnerable del país; esta trayectoria se ha desarrollado así: Según el decreto 1804 del año 2001, se cumplen los requisitos establecidos; transformando la amenaza de la supuesta desaparición de las E.S.S. en el país, en una oportunidad para construir una empresa sólida económicamente y organizada en función de la prestación de los servicios de salud. Para el año 2002 se define el plan estratégico de la organización. A través de una participación activa dentro del Plan; se identificaron los factores claves de éxito, se establece una cultura organizacional en donde se definieron la Misión, la Visión, los Valores y los objetivos estratégicos; además se formularon las estrategias y Políticas Generales. El trabajo en equipo representó el eje principal para el desarrollo de este Plan. El Mejoramiento Continuo fue el modelo para el año 2003, como un medio acertado para el desarrollo del Plan Estratégico, en donde los planes operativos comienzan a dar los primeros resultados positivos.

Para los años 2004 y 2005 se define un Sistema de Medición a través del Balance Scorecard. Se prepara a la empresa para la Habilitación como Administradora del Régimen Subsidiado.

## ▪ **RESEÑA HISTÓRICA EMSSANAR ESS**

En el año de 1993, el Gobierno Nacional planteó un modelo que pretendía organizar a las comunidades a nivel local, para que a través de la participación comunitaria y la intervención de entidades del Estado se propenda por constituir

grupos de familias que velan por el bienestar en salud de todos sus integrantes. Bajo esta idea se desarrollaron diferentes experiencias en Colombia, donde comunidades organizadas accedían a la salud básica, mediante un paquete de servicios que se financiaba con los aportes del Ministerio de Salud, los Departamentos, los Municipios y la población vinculada a dichos procesos.

Estas organizaciones comunitarias agrupaban núcleos familiares de entre 5.000 y 10.000 personas. Con este objetivo se crearon diversas Empresas Solidarias de Salud entre ellas EMSSANAR ESS. Estas organizaciones se caracterizaban fundamentalmente por su concentración en los sitios de origen y la atención de poblaciones pequeñas con un enfoque de salud familiar.

Posteriormente en el año 1993, se expide la Ley 100 que creo el Sistema General de Seguridad Social y puntualmente en lo que a salud se refiere, crea el Régimen Contributivo y el Régimen Subsidiado. Este último, busca subsidiar a las personas mas pobres y vulnerables identificadas mediante el SISBEN y que se encuentren ubicadas en los estratos 1, 2 y 3, a los INDÍGENAS y a los INDIGENTES. Dichos beneficiarios del subsidio en salud pueden acceder a un PLAN OBLIGATORIO DE SALUD SUBSIDIADO POS-S, el cual contempla acciones de promoción y prevención, de primero, segundo, tercer, cuarto nivel y procedimientos de alto costo según la reglamentación del Sistema.

La ley 100, estipulo la existencia de una unidad percápita UPC-S en pesos, como subsidio de salud anual para cada beneficiario del Régimen Subsidiado. Esta ley estableció que dicha UPC-S que constituye los recursos del subsidio por cada afiliado, sean administrados por organizaciones de naturaleza, pública, privada, mixta o comunitarias, las cuales se denominan Administradoras del Régimen Subsidiado. Dentro de las organizaciones comunitarias aparece la posibilidad para que las Empresas Solidarias de Salud puedan participar en la Administración del Régimen Subsidiado, incluso contemplando una condición de favorabilidad para estas organizaciones de base comunitaria en el sentido de que los Entes Territoriales deberían contratar con ellas, un numero superior de afiliados en relación a las demás organizaciones existentes en el sector.

En el año de 1995 se expide el Decreto 2357, que básicamente define unas condiciones para operar en el Régimen Subsidiado. Puntualmente se exige 5.000 afiliados al inicio de operación de una ARS e incrementarlos a 10.000 en el primer año, 25.000 en el segundo año y 50.000 al tercer año; mantener un patrimonio de 100 s.m.l.v. por cada 5000 afiliados, contratar una póliza para enfermedades de alto costo y administrar los recursos a través de una fiduciaria. Esta norma es la que saca del contexto municipal a las Empresas Solidarias de Salud y las

transforma en entidades especializadas como ARS, obligándolas a expandirse con el fin de cumplir con los requerimientos antes mencionados, perdiendo la cercanía con las familias que inicialmente las conformaron en cada localidad.

Ante la imposibilidad de alcanzar el número de afiliados requerido, las E.S.S. se organizan en unos convenios empresariales, a través de los cuales se cumple las exigencias del Decreto antes mencionado. Estos convenios agrupan a diversas E.S.S. sin que cada una de ellas pierda su personería jurídica y la autonomía administrativa y financiera. Estas uniones fueron abonando el terreno para la unidad empresarial que se requeriría posteriormente.

En 1998 se expide el Decreto 1804, que exige a las organizaciones que deseen continuar en el Régimen Subsidiado tener: mínimo 200.000 afiliados, un patrimonio de 10.000 s.m.l.v., contar con una plataforma tecnológica óptima, una estructura administrativa y financiera con un sistema de información y un sistema de garantía de la calidad que ofrezca garantías reales para cumplir con el aseguramiento en salud de los afiliados al Régimen Subsidiado.

Este nuevo escenario imposible de cumplir en forma individual por cada empresa solidaria de salud o por cada convenio, se convierte en la amenaza que implicaba la desaparición del Sistema de estas organizaciones comunitarias. Sin embargo, las Empresas Solidarias de Salud de Nariño, Valle y Putumayo, decidieron en cabeza de sus dirigentes comunitarios, asumir el reto de transformar la amenaza del Decreto 1804, en la oportunidad estratégica de conformar una sólida Administradora del Régimen Subsidiado en salud, que por su origen, principios y filosofía haga parte del sector de la economía solidaria y responda de manera efectiva a las condiciones exigidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud y a las del mercado.

Con el arduo trabajo de líderes comunitarios y el equipo técnico de las E.S.S. que asumieron el reto en Nariño, Valle y Putumayo se hizo los análisis necesarios que permitieron definir con claridad, el modelo de agrupamiento en el marco de la Economía Solidaria, por lo cual a través de diferentes reuniones con las Juntas Directivas de las organizaciones y en procesos de Asamblea General se decide optar por la unidad empresarial a través de la INCORPORACIÓN, modelo que fue presentado en diferentes escenarios a nivel regional y nacional logrando el reconocimiento por parte del Ministerio de Salud, el DANSOCIAL y la SUPERSALUD, como una opción válida para el fortalecimiento empresarial y la administración responsable de los recursos del Régimen Subsidiado.

Es así como finalmente se decide la incorporación de diversas ESS del Sur Occidente en torno a EMSSANAR para constituir de esta manera la organización que hoy se ha posicionado en la región, asegurando la salud de más de 850.000 afiliados en 88 municipios de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo, que cuenta con una red de servicios de más de 270 IPS´S en los diferentes niveles de complejidad, garantizando la atención a los usuarios con criterios de calidad y que se caracteriza por ser una empresa que fortalece la participación social que hoy cuenta con 17.000 ASOCIADOS, que representan las comunidades de los diferentes municipios y se constituyen en los propietarios de la EPS EMSSANAR E.S.S, legalmente reconocida por la SUPERSALUD mediante resolución No. 0150 de Febrero de 1996, y certificada como ARS en cumplimiento del Decreto 1804 mediante resolución No. 0639 de Marzo 29 del 2001 y ubicada en el primer lugar con 91.72 puntos alcanzados en el concurso publico para determinar las ARS que operaran a partir del 1 de Octubre del 2005 en forma regional en Colombia.

La solidez administrativa, financiera y técnica de EMSSANAR E.S.S., garantiza el cabal cumplimiento de sus responsabilidades en el aseguramiento del riesgo en salud y la prestación de los servicios contemplados en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado con responsabilidad, seriedad, oportunidad, eficiencia, calidez y humanismo que han permitido a la empresa cumplir con el compromiso social de estar “SIEMPRE CERCA DE USTED”.

## ▪ **DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

La información que se presenta a continuación es tomada de la estructura corporativa definida por EMSSANAR, de acuerdo a los diferentes documentos, manuales y archivos que reposan en la misma.

### VISIÓN

En el 2019 seremos un grupo empresarial de la economía solidaria, reconocido por su aporte en la generación del capital social y desarrollo económico del País.

### MISIÓN

Somos una Organización empresarial de la economía solidaria, con proyección nacional e internacional; que desde el sur-occidente Colombiano presta servicios en las áreas de la Salud, la educación técnica, el micro crédito y la asistencia técnica socio empresarial.

A través de tecnologías flexibles, el eficiente manejo de los recursos y un talento Humano competente y motivado; comprometido con el liderazgo, la solidaridad, la responsabilidad social y el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad y el desarrollo del País.

## VALORES

- a. Solidaridad: Actitud individual y de trabajo en equipo; apoyo y respeto mutuo, en búsqueda del bienestar común del cliente externo e interno de la organización, desde la perspectiva del mutualismo y la economía solidaria.
- b. Responsabilidad: Autodisciplina representada en el orden, compromiso, cumplimiento y equilibrio, que permita responder efectivamente con los actos y decisiones de los trabajadores y la organización, para lograr los objetivos y metas en el ámbito empresarial y social.
- c. Liderazgo: Es la fuerza impulsora que genera espacios de participación y construcción colectiva, orientada hacia la búsqueda permanente de la excelencia individual y empresarial.

## ▪ PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

El propósito de la EPS EMSSANAR ESS, radica en la administración del régimen subsidiado a través del aseguramiento de sus afiliados, el cual se ve inmerso en la cultura organizacional; lo antes señalado tiene asidero en la normatividad expedida por los entes de control y vigilancia para el normal funcionamiento de sus operaciones.

Los asociados de EMSSANAR ESS, esta representado por los afiliados, quienes por voluntad propia han decido vincularse como asociados, quienes hacen parte de la población más pobre y vulnerable, por lo cual y sin demeritar su quehacer los organismos directivos tienen un bajo perfil, como situación atípica de la organización.

## ▪ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- a. Perspectiva Financiera: Maximizar los márgenes de utilidad, de solvencia financiera y rentabilidad social.

- b. Perspectiva del Cliente: Alcanzar la excelencia en el servicio.
- c. Perspectiva Interna: Buscar permanentemente la excelencia interna.
- d. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: Desarrollar el talento humano.

## **5.5. ANTECEDENTES**

Existen trabajos realizados por otros autores que tienen relación con la temática expuesta y por lo tanto permiten orientar los procesos iniciales de este trabajo por lo cual se consideran importante tenerlos en cuenta:

Título: CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ASOCIACIÓN MUTUAL NUEVO AMANECER DE MALLAMA E.S.S.

Autores: ÁLVARO JESÚS TIMANA ROSERO y JACQUELINE GRANJA SUÁREZ

Entidad: ASOCIACIÓN MUTUAL NUEVO AMANECER DE MALLAMA E.S.S.

Año: 2000

Título: PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO INTEGRAL DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN PARA EL MACROPROCESO DE ASEGURAMIENTO EN EMSSANAR E.P.S.- S, PARA EL DESARROLLO DE UN SOFTWARE PROTOTIPO

Título Abreviado: PROYECTO SICIG (SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN)

Autores: GUSTAVO SALAS DELGADO, NORA ELENA SÁNCHEZ PLAZA, RONI LUCIAN MUÑOZ URBANO, LUIS MARIANO APARICIO CHAVEZ.

Entidad: EPS EMSSANAR ESS

Año: 2008

Título: EVALUACION AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN EMSSANAR ESS

Autores: AREA DE REVISORIA FISCAL DE EMSSANAR ESS

Entidad: EPS EMSSANAR ESS

Año: 2007

## 5.6. CATEGORIZACIÓN DESDE LOS OBJETIVOS

Tanto en la formulación del problema, como en los objetivos, se evidencian unas categorías preliminares que se conceptualizan con los aportes de los autores, las cuales constituyen el referente teórico.

**CUADRO 1. CATEGORIZACIÓN DESDE LOS OBJETIVOS**

MACRO CATEGORÍA	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS
Control Interno Contable Financiero Y Administrativo	Evaluación y Diseño	Viabilidad Diagnostico Propuesta	<p>Existe disposición en las directivas del EPS EMSSANAR ESS para trabajar el diseño del sistema de control Interno?</p> <p>La entidad cuenta con los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para adoptar un diseño en su sistema de control interno?</p> <p>Cuáles son las fortalezas y debilidades del sistema de control interno de la EPS EMSSANAR ESS.?</p> <p>Cuáles son las oportunidades y amenazas del sistema de control interno de EPS EMSSANAR ESS?</p>

## 5.7. MARCO LEGAL

El primer artículo de la Constitución Política de Colombia de 1991, estipula que "Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria descentralizada", y bajo el cual se desarrolla todo el esquema político administrativo del país. Como tal El Estado tiene como deber primordial ser gestor de toda clase de prestaciones y servicios, destinados a asegurar las condiciones fundamentales de la existencia humana, por ello en el año de 1993 se crea la ley

100, en la cual se establece como objetivo central el sistema general de seguridad social en salud, buscando "Regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso a toda la población al servicio, en todos los niveles de atención".

Es así como el Ministerio de Salud impulsa la conformación de ARS (Administradoras de Régimen Subsidiado) que permitan la operación regionalizada con la prestación de servicios de salud contempladas en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado (POS - S), dirigidas a la población pobre y vulnerable pertenecientes a los estratos socioeconómicos cero (0), uno (1), dos (2) y tres (3).

Antes de la ley 100 se contaba con un obsoleto sistema, descoordinado y fragmentado en subsectores con modelos diferentes de financiamiento y provisión de los servicios de salud.

Ese antiguo sistema descoordinado y fragmentado, involucraba, entre los tres subsectores, alrededor del 7% del PIB como gasto total del país en salud, con una cobertura del 20% de los habitantes con seguridad social propiamente dicha, y cerca del 40% de la población atendida por el sector de asistencia pública, y un 15% por el sector privado, cargando además con una enorme crítica e insatisfacción social en relación con sus costos, su eficiencia y su calidad.

Por otra parte es claro que las condiciones de salud y de acceso a los servicios de salud de los colombianos, dependían en gran medida de su capacidad de pago, lo que se manifiesta en tasas de mortalidad y morbilidad elevadas y potencialmente evitables en algunas regiones y en poblaciones marginadas. La labor del estado con el modelo de caridad y beneficencia no había logrado superar el sabor paternalista de la relación de las instituciones con el ciudadano, lo cual había derivado en un sistema cuya finalidad parecía ser existir pero no necesariamente servir.

Hoy en Colombia cerca de 7 millones de personas de escasos recursos acceden a los servicios de salud mediante un seguro subsidiado por el Estado, lo que constituye un modelo novedoso, que ha generado un importante impacto en lo que tiene que ver con la satisfacción de los usuarios, la oportunidad y la accesibilidad en los servicios, especialmente en aspectos tales como el suministro de medicamentos, la promoción de la salud, prevención de la enfermedad y atención de eventos de alto costo.

A pesar de las dificultades, los errores que existan y los ajustes que pueda merecer el régimen subsidiado, el “carné del sisben”, constituye hoy por hoy una grata satisfacción de más de siete millones de colombianos, la expectativa de por lo menos otros cinco millones de personas y uno de los más importantes logros de la vida municipal.

El acceso a más recursos para el sector, generación de empleo, verdadera participación de la comunidad, mejoramiento de la calidad, al menos en lo que tiene que ver con oportunidad y accesibilidad, así como opciones y protección para el consumidor son los logros más característicos del nuevo modelo.

La Constitución de 1991 ordena la reorganización del sector salud, bajo parámetros, principios, modelo y lógica operativa de la seguridad social y no de la asistencia pública de caridad, ni del modelo privado de libre mercado; con la Ley 100 se pasa de manera rápida y ambiciosa a un modelo integrado y reordenado, que pretende hacer posible y al tiempo la universalidad, la solidaridad y la eficiencia, sobre las siguientes premisas:

- a. Establecimiento de un seguro de salud
- b. Integración, dentro de la pluralidad, diversidad y competencia
- c. Unificación de la normatividad
- d. Eliminación de los monopolios y de las poblaciones cautivas
- e. Especialización y separación de roles
- f. Conversión en empresas sociales del estado
- g. Transformación de los subsidios a la oferta en subsidios a la demanda
- h. Transferencia de competencias y recursos

En los artículos 215 y 216 de la Ley 100 de 1993, se establece el mecanismo de contratación para la administración de los subsidios con las Empresas Promotoras de Salud; estableciendo además un derecho de preferencia en la contratación para las Empresas Promotoras de Salud, de carácter comunitario como es el caso de las Empresas Solidarias de Salud.

Hay tres tipos de Empresas que tiene la posibilidad de administrar los recursos del régimen subsidiado, como son: Empresas promotoras de Salud, Empresas Solidarias de Salud y Cajas de Compensación Familiar. Las ARS son de diferente naturaleza jurídica, según se trate de Empresas Promotoras de Salud, Cajas de Compensación Familiar o Empresas Solidarias de Salud.

Las Empresas Solidarias de Salud, son Empresas Promotoras de Salud de Carácter comunitario, donde los usuarios tienen participación en la gestión y control y cuyo nacimiento fue anterior a la Ley 100. Su naturaleza es de derecho privado y en general pueden adoptar las formas jurídicas propias del sector solidario como por ejemplo, las cooperativas y las asociaciones mutuales.

Las ARS no son meras pagadoras de servicios de salud, o intermediarios financieros del Sistema, sino que sus obligaciones frente al usuario se extienden más allá, convirtiéndose en verdaderas garantes de los derechos en salud que le asisten a sus afiliados. Por eso, entre otras obligaciones, deben informar a sus usuarios sobre los derechos y deberes que poseen, tener a su disposición la red prestadora de servicios de conformidad con el POS-S, identificarlos mediante un carné, orientarlos y facilitarles el acceso a los diferentes servicios de salud que demanden, garantizando en todas las circunstancias que estas personas accedan al Plan de Beneficios vigentes en las normas, cuando así lo requiera.

Igualmente, las ARS reciben un valor per cápita al año (UPC-S) con el fin de garantizar el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado a sus afiliados, sin que esto como es obvio en algunos casos las atenciones en salud de una persona superan el valor per cápita asignado, mientras que en otros casos las personas no demandan ningún servicio de salud.

La ARS asume un riesgo frente a una situación aleatoria como es la demanda de servicios de salud y el contrato de administración del subsidio es en consecuencia, un contrato de compra de un seguro de salud. En cualquier caso, los valores per cápita recibidos son los únicos que percibirá la ARS para garantizar la atención en salud de su población afiliada, no pudiendo efectuar cobros adicionales a las Entidades Territoriales o al FOSYGA, bajo el argumento que los recursos le han sido insuficientes.

En 1998 se expide el Decreto 1804, que exige a las organizaciones que deseen continuar en el Régimen Subsidiado tener: mínimo 200.000 afiliados, un patrimonio de 10.000 s.m.l.v., contar con una plataforma tecnológica óptima, una estructura administrativa y financiera con un sistema de información y un sistema de calidad que ofrezca garantías reales para cumplir con el aseguramiento en salud de los afiliados a este Régimen. Este nuevo escenario imposible de cumplir en forma individual por cada empresa solidaria de salud o por cada convenio, se convierte en la amenaza que implicaba la desaparición del Sistema de estas organizaciones comunitarias. Sin embargo, las Empresas Solidarias de Salud de Nariño, Cauca, Valle y Putumayo, decidieron en cabeza de sus dirigentes comunitarios, asumir el reto de transformar la amenaza del Decreto 1804, en la oportunidad estratégica de

conformar una sólida Administradora del Régimen Subsidiado, que por su origen, principios y filosofía haga parte del sector de la economía solidaria y responda de manera efectiva a las condiciones exigidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Para lo anterior la Ley determina que este tipo de empresas deben gestionar y coordinar la oferta de los servicios de salud directamente o mediante contratación con IPS y profesionales de la salud, implementando sistemas de control de costos que permitan garantizar eficiente y oportunamente la prestación de los servicios de salud, establecer sistemas administrativos y financieros que le permitan cumplir con sus funciones y responsabilidades y de manera especial contar con un soporte informático que le permita operar en forma oportuna una base de datos actualizada y contar además con un sistema de evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos.

En virtud de lo anterior, la EPS EMSSANAR E.S.S., debe establecer criterios para iniciar procesos de dirección estratégica que le permitan cumplir no solamente este requerimiento legal sino impulsar la Empresa hacia el logro de los objetivos con calidad, mediante la aplicación correcta de una estructura de costos y adecuados sistemas de información gerencial.

En la actualidad EPS EMSSANAR E.S.S., asegura cerca de un millón de afiliados ubicados en los departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo, cuenta con una base social de 23.141 asociados en calidad de propietarios de la organización, quienes son responsables de decidir los destinos de la misma, mediante la participación comunitaria, opera en 87 municipios y cuenta con un talento humano calificado (352 funcionarios distribuidos en los cuatro Departamentos), dispuestos a conseguir día a día una mayor satisfacción en los afiliados, quienes se constituyen en el eje central de la organización.

## **5.8. METODOLOGÍA**

### **5.8.1. Paradigma**

El paradigma de la investigación es naturalista porque se abordará desde lo cualitativo interpretativo, porque se busca indagar las características del sistema de control interno contable financiero y administrativo de la EPS EMSSANAR ESS con base en fuentes de información primarias y secundarias para ser

interpretadas, para comprender el grado de aproximación o distanciamiento del control con los objetivos básicos de la entidad.

### **5.8.2. Enfoque**

El enfoque de la investigación es cualitativo: histórico – hermenéutico, porque se analizará el comportamiento histórico de una serie de información documental; igualmente se reflexionará sobre la situación actual y se interpretarán los resultados obtenidos.

### **5.8.3. Métodos de Investigación**

- **Histórico:** Se analizarán series de información documental
- **Etnográfico:** Se describirá los resultados de la información obtenida de fuentes primarias como lo son: Junta Directiva, Junta de Control Social y personal administrativo y operativo.
- **Hermenéutico:** Se interpretarán los resultados de la información obtenida.

### **5.8.4. Diseño de la Investigación**

El presente trabajo constituye una investigación no experimental y se caracteriza por ser longitudinal, porque se hacen observaciones aleatorias y se recolecta información de la EPS EMSSANAR ESS, en las áreas contable, financiera y administrativa, con el fin de hacer inferencia respecto al cambio que sufren los aspectos que caracterizan el sistema de control interno financiero – contable - administrativo y establecer el grado de vulnerabilidad de los diferentes procesos frente al riesgo que enfrentan, para llegar a la síntesis que facilite la propuesta de diseño que fortalezca las áreas que estén o puedan estar más expuestas al riesgo.

### **5.8.5. Población y Muestra**

#### **▪ POBLACIÓN**

La población objeto de investigación de este trabajo, está conformada por:

150 Funcionarios los cuales se dividen así:

- a. 93 nivel operativo
- b. 39 nivel administrativo
- c. 10 Junta Directiva y Control Social
- d. 8 Funcionarios entes de Control

#### ▪ **MUESTRA**

Por el número de funcionarios que conforman esta población, para la investigación se aplicará una muestra probabilística que determinará la parte de la población a la que se le aplicarán los instrumentos de recolección de información.

Se utilizó un muestreo estratificado proporcional por categorías con selección aleatoria. Debido a que el parámetro fundamental a estimar es la proporción y que la población es finita, para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Nz^2 pq}{(N-1)e^2 + z^2 pq}$$

Donde:

- N = 150 funcionarios (tamaño de la población)
- z = 1.64 (valor de la tabla normal para un nivel de confianza del 90%)
- p = q = 0.5 (valor para el máximo error posible al ser p desconocido)
- e = 6% (error admitido en la investigación)

Reemplazando estos valores en la ecuación se obtiene una muestra de 70 funcionarios. Determinado el número de elementos a observar en cada categoría, se procedió a codificar a la totalidad de funcionarios en ellos, clasificándolos en cuanto a personal operativo, administrativo, Junta Directiva - Control Social y funcionarios de los entes de control.

#### ▪ **FUENTES DE INFORMACIÓN**

Se tienen en cuenta para este trabajo, dos tipos de fuentes: primarias y secundarias.

FUENTES PRIMARIAS. Como fuentes primarias se tendrán las propias de un trabajo de auditoria del control interno como son:

- a. Encuestas a personal directivo
- b. Encuestas a personal administrativo
- c. Encuestas a personal operativo
- d. Observación personal.

FUENTES SECUNDARIAS Se consultarán los trabajos de investigación relacionados con el tema de investigación, Internet y textos que aporten a la conceptualización y desarrollo del tema.

## **6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **6.1. ASPECTOS CONCEPTUALES DEL CONTROL INTERNO**

El control interno como sistema es susceptible y amerita una precisión conceptual, que aclare y trascienda los enfoques tradicionales, con el fin de enriquecer el modelo instrumental y generar más preguntas que eleven los niveles de seguridad razonable que debe proporcionar el control interno.

El control interno visto desde la perspectiva de las organizaciones sociales y asumiendo el precepto de que la gestión administrativa en la cual subyace, implica un proceso ya estandarizado por los investigadores de la administración moderna, implica que se conceptualice claramente su epistemología a partir de las siguientes proposiciones.

El sistema de control interno es un subsistema del control organizacional que permea todo el proceso administrativo. La empresa es un escenario de ejercicio de poder. La empresa no existe sola o aislada del entorno, se desarrolla en un medio donde confluyen poderes que buscan defender o imponer sus intereses. Los administradores, los trabajadores, los asociados (propietarios), los acreedores, los clientes, el Estado, la comunidad, la competencia, todos encarnan ante la empresa una posición de interés y una disposición de defender o imponer los medios posibles. Cada uno de estos poderes asume una posición de control que incide en el ente económico.

El sistema de organización es autónomo e independiente en tanto que el sistema de control interno es derivado y dependiente. El sistema de control interno depende de la existencia de una organización formal o informal para extraer de ella los elementos de control necesarios para velar por su conservación y proyección.

La EPS EMSSANAR ESS, como una organización formal que es, tiene una estructura orgánica reflejada en su organigrama donde hay unas jerarquías que están dadas por el orden legal y administrativo, así tenemos que la Asamblea General de Asociados, es la máxima autoridad directiva de la organización, quién elige un grupo de asociados para la administración del ente que conforman la Junta Directiva y esta a su vez nombra al Gerente General como la primera autoridad ejecutiva, de quien dependen las demás áreas de la entidad. A través de esta jerarquía circulan flujos de información cuyos responsables se determinan a través de un manual de funciones y de procedimientos como herramientas que permiten la distribución de las cargas de trabajo, los niveles

de delegación y autorización. De no existir la estructura organizacional, se estaría frente a un escenario anárquico donde es imposible la existencia del control.

El sistema de organización establece el modelo, el sistema de Control Interno vela por él y todos sus componentes. El sistema de Control Interno es Sustantivo a la organización, mientras que el Sistema de Gestión implica acción.

En la medida que en una organización se gestionen acciones que pretendan alcanzar unas metas, el control esta inmerso dentro del proceso de gestión, regulando las acciones según unos parámetros de actuación. Si no hay gestión o acción no opera el control.

El sistema de control interno provee de controles según la naturaleza y complejidad de los recursos a controlar y a su vez asigna la responsabilidad de la acción sobre las personas que deben disponer los medios y las circunstancias que favorezcan el ambiente adecuado de control.

El sistema de control interno identifica los riesgos a que pueden estar expuestos los diferentes tipos de recursos que maneja una organización, determina los controles que se deben aplicar para anular o minimizar el efecto del riesgo y establece las personas responsables de ejercerlos, para poderlos trasladar a los manuales de funciones como una función más por la cual se debe responder.

Todos los recursos que interaccionan en el desarrollo del objeto social de un ente económico están expuestos a riesgos de diferente naturaleza según sus características particulares. El recurso humano es el que operacionaliza todos los demás recursos de la organización. El recurso central de toda organización por excelencia es el talento humano, pero este a la vez es subjetivo y lleva consigo intereses que pueden colocar a sus semejantes y a los demás recursos en riesgo; la función del control en su esencia es la de preservarlos.

No hay sistema de control interno infalible que sea capaz de detectar todos los riesgos a los que están expuestos los recursos de una organización y por tanto capaz de eliminar sus efectos. Su objetivo es minimizarlos.

## **6.2. COMPONENTES DE CONTROL**

Para la realización del diagnóstico del sistema de control interno de EPS EMSSANAR ESS, se tiene como base el Informe COSO sobre el control interno, teniendo en cuenta que incorpora en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originan confusión entre los empresarios, los legisladores, los reguladores y otros y a la vez actualizó la práctica del control interno, lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación; igualmente los informes de los administradores sobre el mismo.

El Informe COSO concibe el control interno como un proceso ejercido por el talento humano de una organización, por tanto su efectividad, es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo. El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso administrativo; estos componentes son:

Ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

### **6.2.1. Ambiente de Control**

Es el componente primario y por tanto fundamento de los demás componentes. Tiene por objeto crear en el talento humano de una organización la conciencia de control. Los factores del ambiente de control influyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla el personal; y la atención y dirección proporcionada por la Junta Directiva, lo que en la EPS EMSSANAR ESS. es asumido por el Comité Técnico Gerencial.

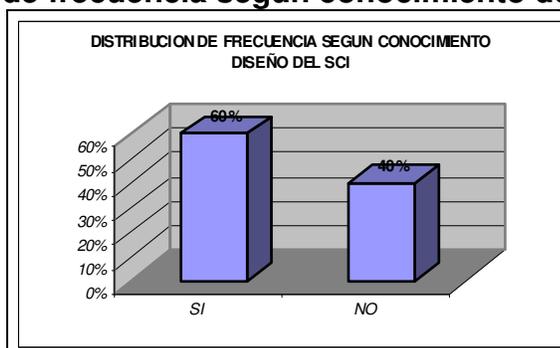
El ambiente de control en la EPS EMSSANAR ESS, a nivel general se puede analizar que es adecuado, según la información obtenida a partir de las encuestas aplicadas.

## REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON ENCUESTA PARA IDENTIFICAR EL GRADO DE PERCEPCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EPS EMSSANAR ESS

### La EPS EMSSANAR ESS cuenta con un diseño de Sistema de Control Interno?

De 70 funcionarios encuestados 42 respondieron positivamente el cual corresponde al 60% y 28 respondieron negativamente que corresponde al 40%

Figura 4. Distribución de frecuencia según conocimiento del diseño del SCI

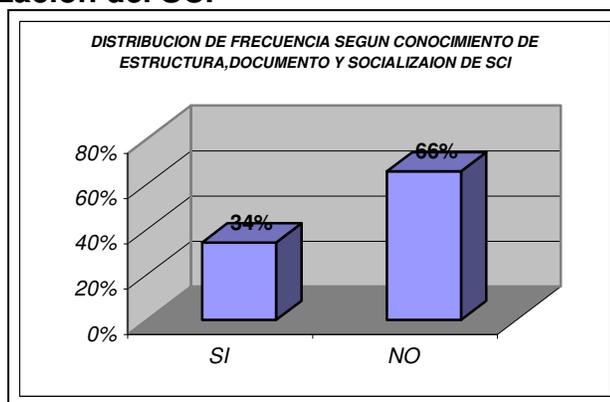


Fuente: esta investigación

### La empresa tiene estructurado, documentado y socializado su SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

De 70 funcionarios encuestados 24 respondieron positivamente el cual corresponde al 34% y 46 respondieron negativamente que corresponde al 66%

Figura 5. Distribución de frecuencia según conocimiento de estructura, documento y socialización del SCI

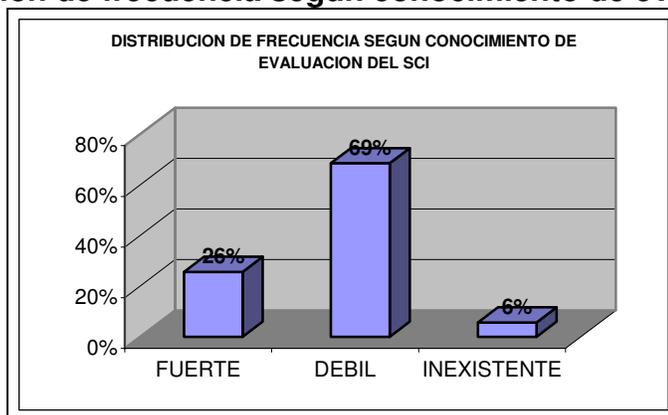


Fuente: esta investigación

### En su concepto como evalúa en términos generales el Sistema de Control Interno

De 70 funcionarios encuestados 18 respondieron fuerte el cual corresponde al 26% y 48 respondieron débil que corresponde al 69% y 4 respondieron inexistente que corresponde al 6%

**Figura 6. Distribución de frecuencia según conocimiento de evaluación del SCI**

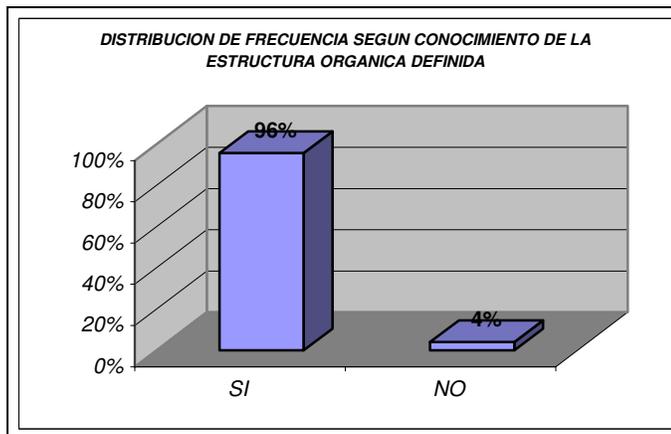


Fuente: esta investigación

### **La empresa cuenta con una Estructura Orgánica definida?**

De 70 funcionarios encuestados 67 respondieron positivamente el cual corresponde al 96% y 3 respondieron negativamente que corresponde al 4%

**Figura 7. Distribución de frecuencia según conocimiento de la estructura orgánica definida**

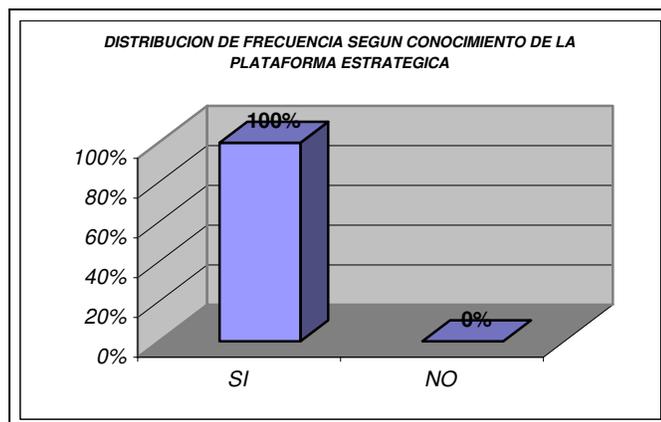


Fuente: esta investigación

### **La EPS EMSSANAR ESS tiene claramente definida su PLATAFORMA ESTRATÉGICA (MISIÓN, VISIÓN, VALORES, POLÍTICAS, ESTRATEGIAS)?**

De 70 funcionarios encuestados todos respondieron afirmativamente el cual corresponde al 100%

**Figura 8. Distribución de frecuencia según conocimiento de la plataforma estratégica**

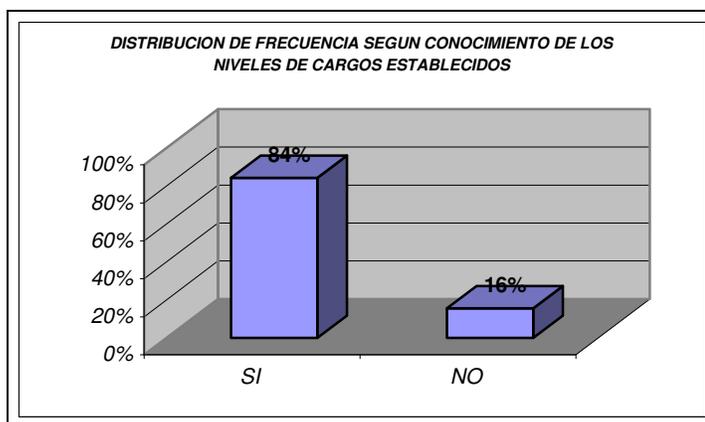


Fuente: esta investigación

**Los diferentes niveles de cargos de EMSSANAR ESS se encuentran debidamente establecidos?**

De 70 funcionarios encuestados 59 respondieron positivamente el cual corresponde al 84% y 11 respondieron negativamente que corresponde al 16%

**Figura 9. Distribución de frecuencia según conocimiento de los niveles de cargos establecidos.**

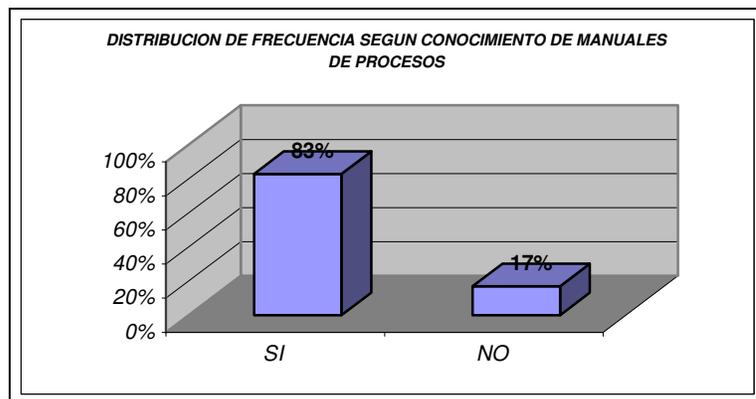


Fuente: esta investigación

**Existen y se encuentran documentados y socializados los diferentes manuales de procesos, funciones, calidad de EMSSANAR ESS?.**

De 70 funcionarios encuestados 58 respondieron positivamente el cual corresponde al 83% y 12 respondieron negativamente que corresponde al 17%

**Figura 10. Distribución de frecuencia según conocimiento de manuales de proceso**

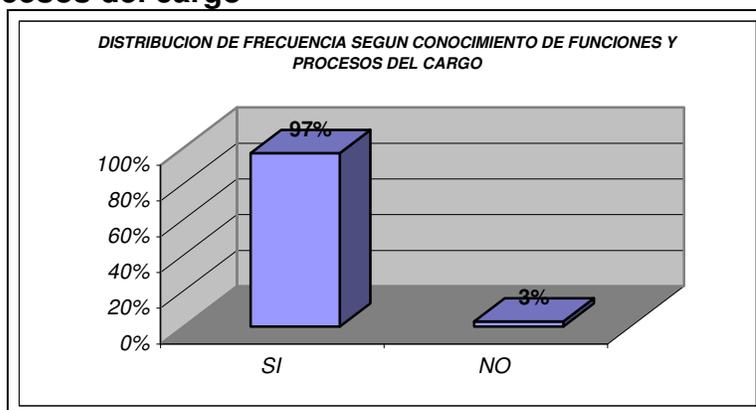


Fuente: esta investigación

**Conoce claramente las funciones y procesos que le competen en desarrollo de su cargo?.**

De 70 funcionarios encuestados 68 respondieron positivamente el cual corresponde al 97% y 2 respondieron negativamente que corresponde al 3%

**Figura 11. Distribución de frecuencia según conocimiento de manuales de funciones y procesos del cargo**

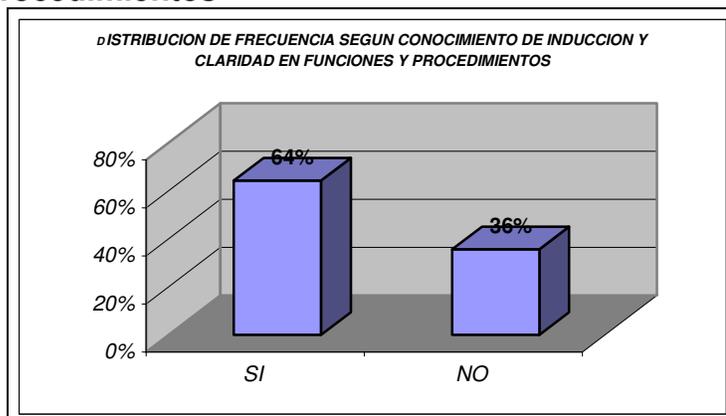


Fuente: esta investigación

**El proceso de inducción proporciona claridad en funciones y procedimientos?**

De 70 funcionarios encuestados 45 respondieron positivamente el cual corresponde al 64% y 25 respondieron negativamente que corresponde al 36%

**Figura 12. Distribución de frecuencia según conocimiento de inducción y claridad en funciones y procedimientos**

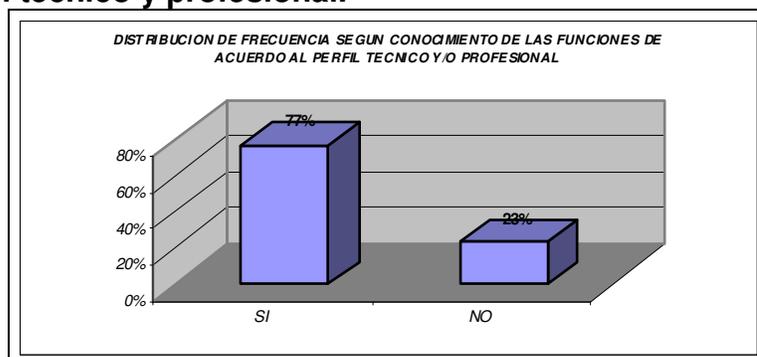


Fuente: esta investigación

**Las funciones que usted desempeña están de acuerdo a su perfil técnico y/o profesional?**

De 70 funcionarios encuestados 54 respondieron positivamente el cual corresponde al 77% y 16 respondieron negativamente que corresponde al 23%

**Figura 13. Distribución de frecuencia según conocimiento de las funciones de acuerdo al perfil técnico y profesional.**

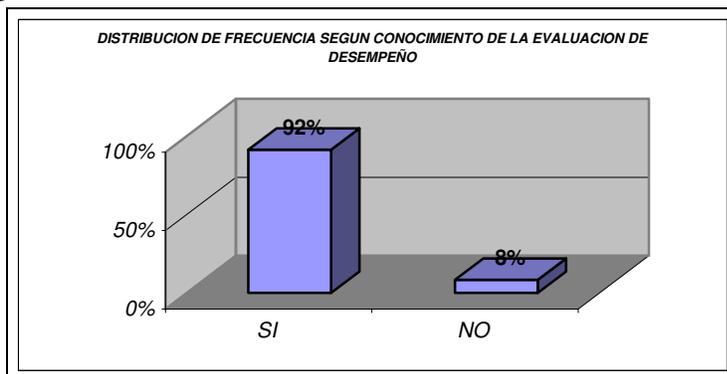


Fuente: esta investigación

**Por lo menos una vez al año le han aplicado la EVALUACION DE DESEMPEÑO?**

De 70 funcionarios encuestados 64 respondieron positivamente el cual corresponde al 92% y 6 respondieron negativamente que corresponde al 8%

**Figura 14. Distribución de frecuencia según conocimiento de la evaluación de desempeño**

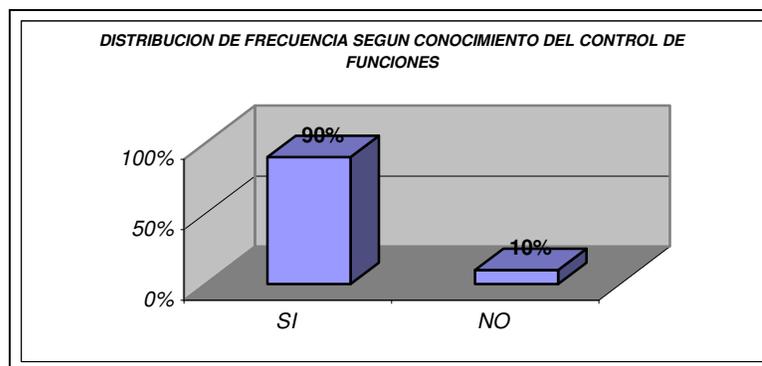


Fuente: esta investigación

**Se ejerce control sobre las funciones que usted realiza?**

De 70 funcionarios encuestados 63 respondieron positivamente el cual corresponde al 90% y 7 respondieron negativamente que corresponde al 10%

**Figura 15. Distribución de frecuencia según conocimiento del control de sus funciones**

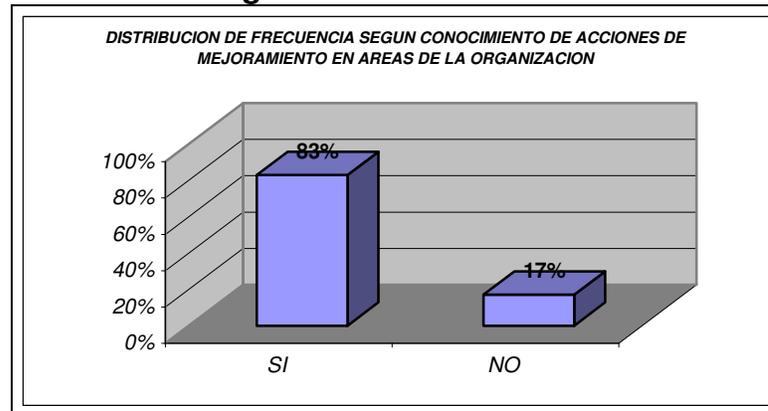


Fuente: esta investigación

**Se definen acuerdos sobre las acciones de mejoramiento con las diferentes áreas de la organización?**

De 70 funcionarios encuestados 58 respondieron positivamente el cual corresponde al 83% y 12 respondieron negativamente que corresponde al 17%

**Figura 16. Distribución de frecuencia según conocimiento de acciones de mejoramiento en áreas de la organización**

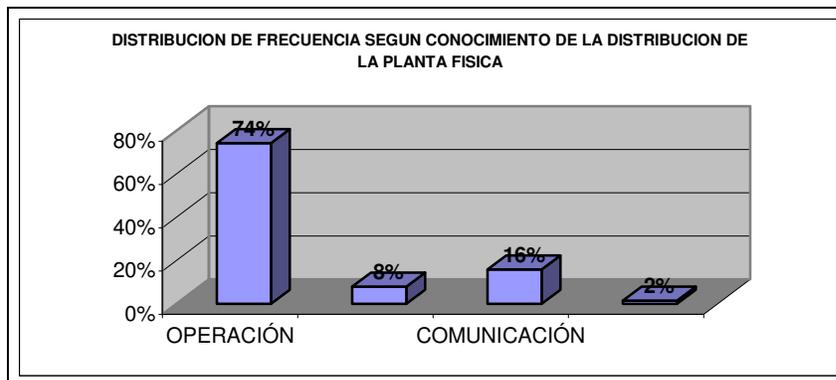


Fuente: esta investigación

**La distribución de la planta física de la organización facilita la ejecución de:**

De 70 funcionarios encuestados 52 respondieron operación el cual corresponde al 74% y 6 respondieron control que corresponde al 8%, 11 respondieron comunicación que corresponde al 16% y 1 respondió seguridad que corresponde al 2%

**Figura 17. Distribución de frecuencia según conocimiento de la distribución de la planta física**

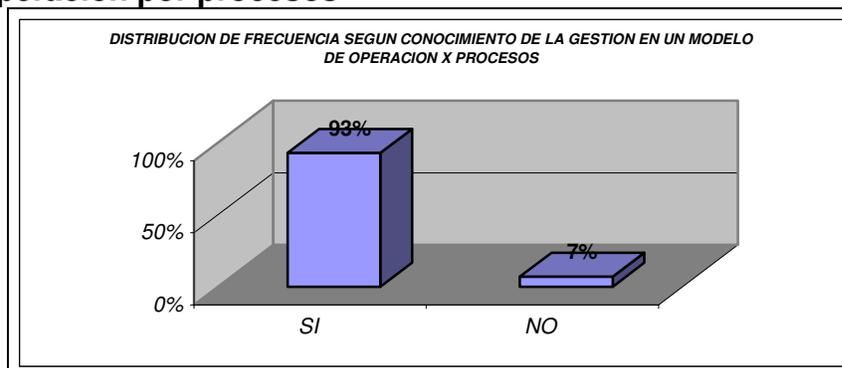


Fuente: esta investigación

**La organización basa su gestión en un modelo de operación por procesos?**

De 70 funcionarios encuestados 65 respondieron positivamente el cual corresponde al 93% y 5 respondieron negativamente que corresponde al 7%

**Figura 18. Distribución de frecuencia según conocimiento de la gestión en un modelo de operación por procesos**

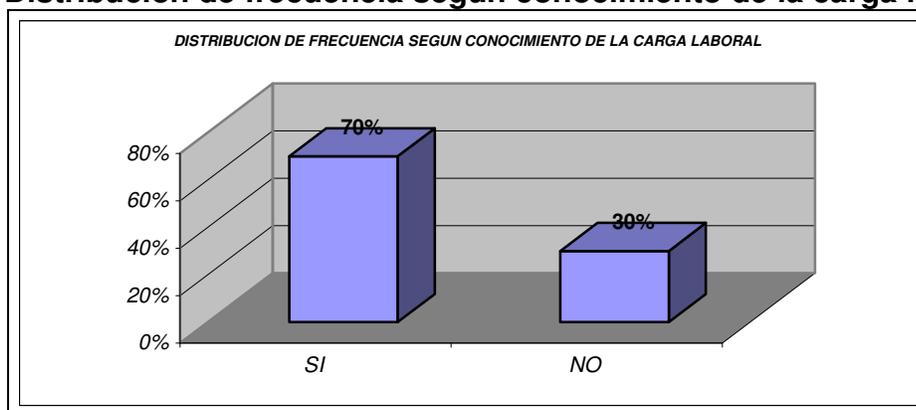


Fuente: esta investigación

**Esta conforme con la carga laboral que actualmente le ha sido asignada?**

De 70 funcionarios encuestados 49 respondieron positivamente el cual corresponde al 70% y 21 respondieron negativamente que corresponde al 30%

**Figura 19. Distribución de frecuencia según conocimiento de la carga laboral**

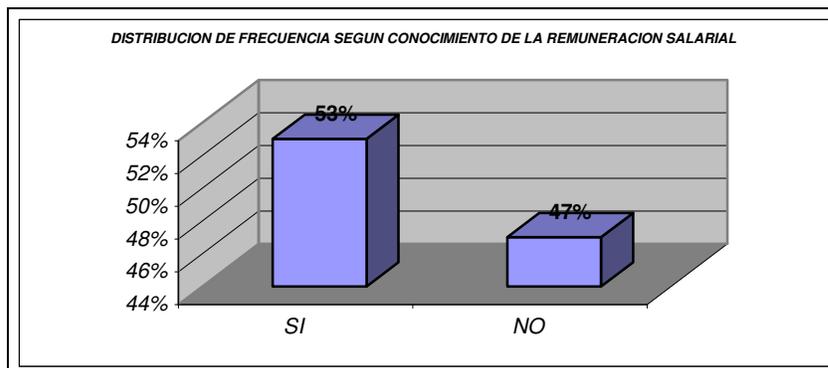


Fuente: esta investigación

**La remuneración salarial es acorde con la carga laboral que usted desarrolla?.**

De 70 funcionarios encuestados 37 respondieron positivamente el cual corresponde al 53% y 33 respondieron negativamente que corresponde al 47%

**Figura 20. Distribución de frecuencia según conocimiento de la remuneración salarial**

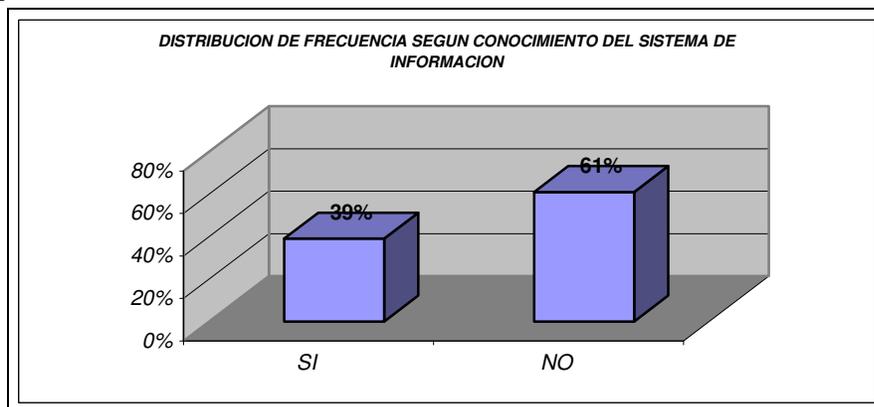


Fuente: esta investigación

**El sistema de información que maneja la entidad es adecuado y consistente, respecto del volumen de información que diariamente se procesa?.**

De 70 funcionarios encuestados 27 respondieron positivamente el cual corresponde al 39% y 43 respondieron negativamente que corresponde al 61%

**Figura 21. Distribución de frecuencia según conocimiento del sistema de información**

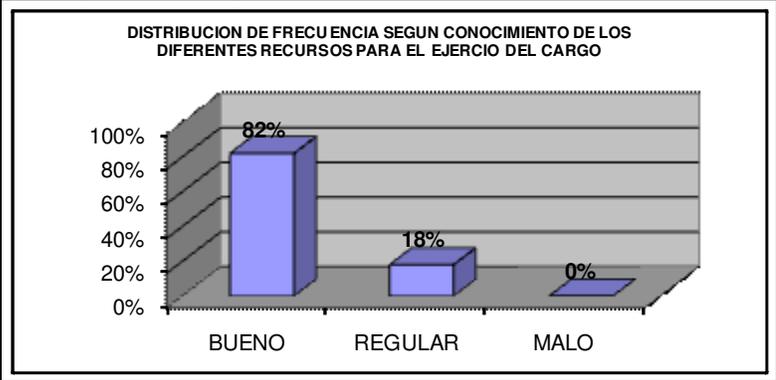


Fuente: esta investigación

**Los recursos humanos, económicos o financieros, estructurales o de planta física, así como los diversos objetos de trabajo que le proporcionan garantía suficiente para el ejercicio de su cargo son:**

De 70 funcionarios encuestados 57 respondieron bueno el cual corresponde al 82% y 13 respondieron regular que corresponde al 18% y malo ningún funcionario

**Figura 22. Distribución de frecuencia según conocimiento de los diferentes recursos para el riesgo del cargo**

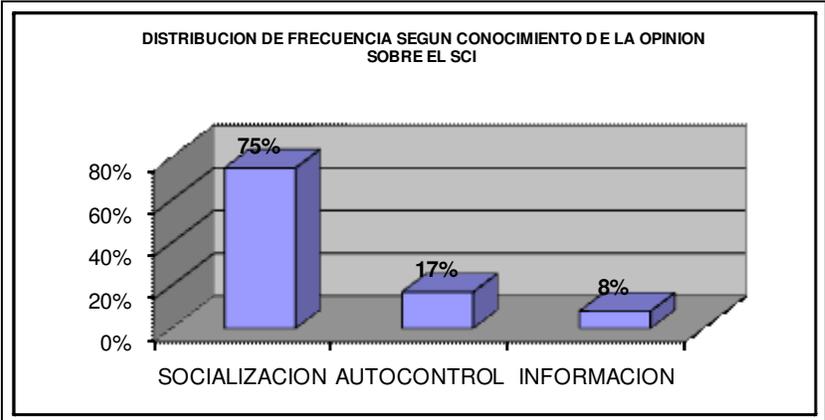


Fuente: esta investigación

**Cual es su opinión o sugerencia acerca del SISTEMA DE CONTROL INTERNO existente.**

De 70 funcionarios encuestados 52 respondieron que es necesario socializar el tema, el cual corresponde al 75% y 12 respondieron que es necesario un autocontrol que corresponde al 17% y 6 respondieron que falta información del tema que corresponde al 8%

**Figura 23. Distribución de frecuencia según conocimiento de la opinión sobre el SCI**



Fuente: esta investigación

**6.2.2. Valoración del Riesgo**

Todo ente económico independiente de su tamaño, estructura, naturaleza o clase de empresa esta sujeto a riesgos durante el desarrollo de sus operaciones, por ello se

han preocupado por desarrollar procesos y programas tendientes a darle un manejo adecuado a estos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

Es así como se encuentra que existen diferentes formas de abordar los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persiga, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos entre otros.

La valoración de los riesgos consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, con el fin de determinar como deben administrarse o gerenciarse los riesgos, función esta que le corresponde a la alta administración para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos, financieros y tecnológicos) busca, en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

En este contexto, las entidades de la economía solidaria no pueden ser ajenas al tema de los riesgos y deben buscar como manejarlos partiendo de la base de su razón de ser y de su compromiso con la sociedad; por esto se debe tener en cuenta que los riesgos no solo son de carácter económico y están directamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales, sino que hacen parte de cualquier gestión que se realice.

Para hacer una adecuada valoración de los riesgos, se debe partir de la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas generales de la entidad y el desarrollo de su objeto social. Al respecto se toma lo pertinente de la EPS EMSSANAR ESS, la cual tiene definidas estas herramientas administrativas en su plataforma estratégica.

### **6.2.3. Identificación del riesgo**

El proceso de identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas qué, cómo, y por qué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados. Los factores que pueden incidir en la aparición de riesgos pueden ser externos e internos y pueden llegar a afectar la organización en cualquier momento; entre los factores externos encontramos la normatividad en la medida que se hace parte de un estado

social de derecho; a vía de ejemplo se puede mencionar los cambios en la legislación respecto a las modificaciones que ha presentado la Ley 100 de 1993. Entre los factores internos encontramos: el manejo de los recursos, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la forma como se vinculan los proveedores a la entidad, el proceso de selección del talento humano, los sistemas de información y comunicación, entre otros. Una manera de realizar la identificación del riesgo es a través de establecer la relación con otros procesos de la organización y la caracterización de los mismos. En los Anexos 1 a 4 se han identificado los riesgos a los cuales está expuesta la EPS EMSSANAR ESS, en los procesos de: Gestión de Recursos Financieros, Aseguramiento, Gestión de la Red de Servicios de Salud y Servicio. Es de anotar que el hecho de que un riesgo esté identificado no implica que en la entidad objeto de estudios se estén presentando las situaciones que se describen en cada cuadro, pero que deben ser sujetos de análisis con base en la información obtenida y los papeles de trabajo aplicados.

**ANÁLISIS DEL RIESGO:** Identificados los riesgos, se procede con el análisis de los mismos con el objeto de establecer la ocurrencia del riesgo en la interacción de los procesos con el propósito de establecer propuestas de mejora.

#### **6.2.4. Actividades de Control**

Son las acciones que se deben ejercer para el manejo adecuado de los riesgos que han sido plenamente identificados, evaluados y determinado el grado de su nivel nocivo para la entidad. En el numeral anterior se trato de las posibles opciones a seguir para manejar los riesgos según la interacción de los procesos.

Según la opción u opciones elegidas para enfrentar los riesgos, se deben evaluar desde el punto de vista beneficio – costo para definir, cuales son susceptibles de ser aplicadas y proceder a elaborar el plan de manejo de riesgo, teniendo en cuenta el análisis elaborado para cada uno de los riesgos.

Dentro del plan de manejo de riesgo se deben definir los responsables de llevar a cabo las acciones especificando el grado de participación de las dependencias en el desarrollo de cada una de ellas. Así mismo, es importante construir indicadores, entendidos como los elementos que permiten determinar de forma práctica el comportamiento de las variables de riesgo, que van a permitir medir el impacto de las acciones.

Las acciones propuestas (ver anexo 5 a 8) implican que la organización debe adoptar un cambio significativo en las políticas y procedimientos, de manera especial en los procesos.

#### **6.2.5. Información y Comunicación**

Para ejercer el control de la EPS EMSSANAR ESS, al igual que cualquier otra entidad y tomar de decisiones correctas relacionadas con la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario contar con información adecuada y oportuna.

En los sistemas de información y comunicación contemporáneos, el uso de las tecnologías son de singular importancia y por tanto se deben diseñar controles a través de ellas.

La EPS EMSSANAR ESS, cuenta con un sistema de información contable (UNO-ENTERPRISE) el cual funciona en una red para el acceso al aplicativo según las necesidades del caso.

El administrador general del sistema es el contador y los usuarios del sistema tienen establecidos niveles de acceso según las funciones que desempeñan.

Igualmente la entidad cuenta con el servicio de Internet banda ancha corporativo de 8 megas, además de su sitio oficial [www.emssanar.org.co](http://www.emssanar.org.co).

Es frecuente dentro de los procesos de planeación diagnosticar la situación actual y pronosticar la situación futura sólo con base en la información contable, pero esta concepción simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a la obtención de juicios equivocados. Para todos los efectos de planeación financiera, contable y administrativa es preciso estar consientes que la contabilidad nos informa lo que ha ocurrido en la empresa, pero no lo que va a suceder en el futuro.

La información no financiera constituye la base para la toma de decisiones, pero igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una organización.

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

Además para el manejo general de la información se pueden encontrar aspectos favorables que se traducen de la siguiente forma:

Se cuenta con una base de datos de asociados a través del aplicativo COOPERDAT, en donde se registran las cuotas de sostenimiento de los asociados, que permite además obtener información sobre los mismos.

En el área de Planeación y Calidad se llevan registros estadísticos sobre diversos aspectos que maneja la entidad.

Se cuenta con la respectiva seguridad de los documentos e información con la permanente realización de copias de seguridad, además de estar implementado un completo sistema de archivo de documentos físicos.

En cuanto a la comunicación, se cuenta con un sistema adecuado para dar a conocer las decisiones y acciones que se han tomado en los distintos niveles de la organización, a través de herramientas como Outlook, canal dedicado, real popup, líneas telefónicas, fax, que permiten transmitir la información a través de diferentes medios.

Se pudo constatar que existen manuales de funciones y procedimientos actualizados además de una comunicación formal continua sobre decisiones y cambios al interior de la entidad.

En síntesis se puede afirmar que la evaluación del componente de información y comunicación en la EPS EMSSANAR ESS tiene excelentes recursos tecnológicos y de comunicación para un normal desarrollo de sus operaciones. Situación esta que favorece la aplicación de las diversas propuestas de mejora formuladas.

## **6.2.6. Monitoreo del Control Interno.**

Monitorear las actividades de control, asegura que estas continúan operando efectivamente, teniendo en cuenta que los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias, partiendo de que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido a factores externos o internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Un ejemplo claro de lo anterior es el crecimiento de la entidad, es muy probable que los controles establecidos en la EPS EMSSANAR ESS hayan funcionado cuando este contaba con 10.000 usuarios, controles que no son suficientes ahora que el número de usuarios supera el millón colocando a la entidad como la mejor Administradora del Régimen Subsidiado del Suroccidente Colombiano.

El monitoreo de las actividades de control en la EPS EMSSANAR ESS son ejercidas por:

A nivel de entidades externas de control y vigilancia lo ejerce la Superintendencia Nacional de Salud entidad del Estado a la cual le corresponde supervisar a todas las empresas del sector.

A nivel de evaluación independiente de la entidad y las personas que preparan la información contable financiera, el monitoreo lo realiza la Revisoría Fiscal.

A nivel independiente de la Junta Directiva y la administración, el monitoreo lo ejerce el Comité de Control Social.

A nivel de la administración de la entidad lo ejerce la gerencia y el área de Control Interno.

A nivel de la ejecución de procesos lo ejerce el personal que labora en la entidad encargada de sus propios controles (autoevaluación). El autocontrol, junto con la transparencia con que se asume la administración de la entidad, es quizá la mayor fortaleza de ella.

En la medida que las actividades de control propuestas se incorporen dentro de los procesos de la entidad , el monitoreo del control por parte de los demás niveles podrá ejercerse de una manera más cuantitativa que cualitativa y en consecuencia gozar de un grado de objetividad mayor basados en un principio administrativo que aquello que no es medible no puede gerenciarse.

## CONCLUSIONES

Las reflexiones sobre el control interno de una entidad, permiten trascender el concepto que se tiene en las organizaciones sobre el tema, pues el pensar en los riesgos a los cuales esta expuesta una organización y las consecuencias que se derivan para ella , el personal que la administra y los administrados crea una conciencia inmediata de la necesidad de contar con ambientes y sistemas de control adecuados que permitan minimizar el efecto de los riesgos en el manejo de los recursos.

La construcción de un sistema de control interno, debe asumirse independientemente del personal que labora en una entidad, si se tiene en cuenta que los directivos y empleados no permanecen durante toda la vida de la organización y esta debe perdurar a través del tiempo.

Un sistema de control interno pertinente a las características propias de una entidad y del sector al cual pertenece, no la hace vulnerable a las rotaciones de personal, simplemente este evoluciona de acuerdo a los objetivos que la administración persiga y a los cambios que exija el medio y la complejidad de las operaciones.

La evaluación periódica del sistema de control interno, permite determinar que tan efectivos siguen siendo los controles vigentes en una entidad y cuales de los existentes deben eliminarse y que nuevos controles se deben implementar

El control interno no debe reducirse a una oficina, sino que debe concebirse como una cultura organizacional en torno al sistema de control interno.

La evaluación del sistema de control interno se puede concentrar en una persona o en un equipo de personas en cargadas de realizar la auditoria del sistema.

Un ambiente de control adecuado comienza cuando la autoridad legal de la que están investidos los directivos de una entidad esta acompañada de una autoridad moral que con el ejemplo invita a toda la organización a contagiarse del control.

Los sistemas de información y comunicación adecuados y pertinentes son la base sobre la cual se construye un sistema de control interno y son una herramienta importante para su monitoreo.

Sin la existencia de un sistema de control interno, una organización no puede garantizar el cumplimiento de su Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Procesos Organizacionales.

El Diseño del Sistema de Control Interno se formula para la EPS EMSSANAR ESS, como prueba piloto y a partir de esta realizar el diseño general que permita la aplicación para cada una de sus unidades de negocio, como lo son: COEMSSANAR IPS, COEMSSANAR SF y FUNDACIÓN EMSSANAR, tomando como punto de partida la plataforma estratégica.

## **RECOMENDACIONES**

La EPS Emssanar E.S.S. debe adoptar formalmente un sistema de control interno.

Modificar las políticas y procedimientos considerando las actividades de control propuestas para enfrentar los efectos de los riesgos identificados en este trabajo.

Fortalecer los sistemas de información de la entidad relacionados con el manejo de información contable –financiera y otros referentes a su operación.

Mejorar el sistema de comunicación haciendo que este sea de carácter formal, empleando para ello las herramientas que actualmente posee la entidad.

Establecer un presupuesto que le permita a la entidad el cumplimiento de los planes de mejora propuestos a fin de examinar el cumplimiento del sistema de control interno propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO SANTANDER, Eduardo. El régimen subsidiado de salud. Fundación Crecer. Colombia. 1998. 268 p.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION. CONTROL INTERNO. Trad. de C.P. Samuel Alberto Mantilla Blanco. ECOE Ediciones. 3ª reimpresión. Santafé de Bogotá, 1999. 321p.

ENCICLOPEDIA AUDITORIA. Tomo III: Control Interno Áreas Específicas de Implementación, Procedimiento y Control. Cultural de Ediciones S.A. Madrid España, 1997. 448 p.

MANTILLA, Samuel Alberto. Entorno Internacional de la contabilidad gerencial. Departamento de Ciencias Contables, Pontificia Universidad Javeriana. Santafé de Bogotá, 1999 148 p.

PEÑA BERMÚDEZ, Jesús María. El Control, la Auditoría y la Revisoría Fiscal. 2ª. Edición. Santafé de Bogotá. Ecoe ediciones. 1998. 194 p.

BLANCO LUNA, Yanel. Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. Colombia. 1998. 173 p.

AGREDA MONTENEGRO, Esperanza Josefina. Guía de Investigación Cualitativa Interpretativa. Pasto : Graficab, 2004, 136p.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Bogotá : Lito Perla Impresores, 2002, 358 Pág.

MANTILLA B, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO. Estructura Conceptual Integrada. 3 ed. Bogotá : Lito Perla Impresores Ltda., 2003, 354p.

SÁNCHEZ CHINCHILLA, Wálter, Control Interno Conceptual y Práctico. Pereira : Tipografía Real, 2003, 419 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación: 3 ed. Bogota : Mac Graw Hill, 2003, 133p.

**Anexo 1. Interacción del proceso Contratación de afiliación y registro.**

PROCESO	INTERACCIÓN CON:	DESCRIPCIÓN / RIESGO	PROPUESTA DE MEJORA
<b>CONTRATACIÓN DE AFILIACIÓN Y REGISTRO</b>	Recaudos	La legalización del contrato posibilita el número y vigencia, información que hace parte de la base de datos.	Mejorar la comunicación entre los procesos afiliación y registro, recaudos y pagos.
		El no contar con los recursos suficientes limita la realización de este proceso	Oportunidad en la entrega de contratos
	Servicio al usuario	Se recepciona la información de novedades, para la alimentación de la base de datos	Información oportuna, actualizada y consistente.
			Optimizar el procedimiento de reporte de novedades a todo nivel.
	Direccionamiento estratégico	No hay políticas claras.	Definir políticas empresariales.
	Gestión de calidad	El posible desconocimiento del proceso afecta el cumplimiento de los objetivos	PHVA al proceso.
	Gestión tecnológica	Plataforma tecnológica obsoleta y/o insuficiente podrían limitar flujos de información	Mejorar el sistema de información y la plataforma tecnológica.
	Gestión jurídica	Procedimiento de resoluciones mal direccionada podría generar inadecuadas reasignaciones	Cumplimiento de la norma. Mejora del procedimiento
		Selecciones adversas	
	Mercadeo	La no implementación del plan de mercadeo dificulta el proceso	Fortalecimiento de la promoción empresarial para la captación de nuevos afiliados
Permanente en la promoción empresarial			
Implementación del plan de mercadeo			
Información oportuna, actualizada y consistente.			

**Anexo 2. Interacción del proceso Recaudos y Pagos.**

<b>PROCESO</b>	<b>INTERACCIÓN CON:</b>	<b>DESCRIPCIÓN / RIESGO</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>
<b>RECAUDOS Y PAGOS</b>	Afiliación y Registro	Descuentos por no carnetizados y por la mala calidad en la base de datos.	Implementar estrategias que permitan elevar el nivel de carnetización efectiva.
		La no entrega de listado de carnetización así como el reporte de novedades impide el recaudo de recursos.	Base de datos confiable y actualizada
		El recaudo depende de las novedades	Entrega oportuna de reporte de novedades.
	Servicio al usuario	No suministro de formato para el cobro de copago, impide el recaudo por concepto de copagos de salud.	Mantener actualizada la base de datos de alto costo.
		La información de usuarios de alto costo es relevante para el adecuado copago, y recobro a la aseguradora de alto costo.	Flujo de información eficiente y oportuno para el copago.
	Administración de la contratación	Inoportunidad del envío de la red de prestadores a los entes territoriales.	Gestionar con anticipación la red de prestadores.
		El no suministro de soportes necesarios de la atención recibida, retrasa el proceso de recobro de alto costo y Fosyga.	Información confiable, oportuna y soportada
		Falta de claridad en exigencias contractuales con IPS, en lo concerniente en información para cobro a aseguradoras de alto costo	Claridad en cláusulas contractuales respecto a soportes exigidos por IPS.

	Proporciona tarifas de descuento por pronto pago pactados contractualmente	
Direccionamiento estratégico	Desconocimiento de las políticas y direccionamiento organizacional impide el cumplimiento del objetivo de recaudo oportuno.	Definir políticas empresariales por niveles jerárquicos.
	El débil monitoreo del indicador de la rotación de cartera impide la toma de decisiones para el recaudo oportuno	
Gestión de calidad	Desconocimiento del proceso impide el logro de objetivos.	Socializar y actualizar periódicamente el proceso.
	La débil auditoría interna (monitoreo), impide la mejora del proceso	Monitoreo permanente y aseguramiento del proceso
Gestión tecnológica	Infraestructura tecnológica obsoleta y fallas en la comunicación hacen ineficiente al proceso	Adquirir tecnología apropiada, mejorar cobertura de sistemas de comunicación y mantenimiento preventivo de equipos.
Gestión presupuestal y contable	Inoportunidad en la liquidación y contabilidad de los contratos, genera fallas en el proceso.	Confiable en la información y registro oportuno
	No suministro de información confiable y actualizada impide la gestión del cobro	
Gestión jurídica	Inoportunidad en el cobro jurídico aumenta la cartera morosa	Gestión oportuna y permanente de la cartera morosa
Gestión social	No presentar la base de datos con oportunidad impide el recaudo oportuno de cuotas de admisión y sostenimiento de asociados	Entrega oportuna, actualizada y depurada de base de datos de asociados

	No diligenciamiento adecuado de los formatos de pagos de asociados, puede generar confusión en la información e insatisfacción en los asociados	Mejorar el registro
Desarrollo del talento humano	Selección inadecuada y débil capacitación afecta el desarrollo normal del proceso.	PHVA para el manual de funciones y competencias. Implementación del plan de capacitación
Salud ocupacional	Desconocimiento del programa de salud ocupacional.	Levantamiento de panorama de riesgos.
	No intervención en las enfermedades profesionales afectan el desarrollo positivo del proceso.	Intervención y prevención del riesgo laboral.
Administración de activos y suministros	Inoportunidad en la entrega de activos y suministros.	Optimizar el proceso de activos y suministros

**Anexo 3. Interacción del proceso Administración de la contratación.**

PROCESO	INTERACCIÓN CON:	DESCRIPCIÓN / RIESGO	PROPUESTA DE MEJORA
<b>ADMINISTRACIÓN DE LA CONTRATACIÓN</b>	Recaudos	Sin recursos no se puede realizar una adecuada contratación	Gestionar recaudo oportuno.
	Afiliación y Registro.	Si no se asegura una afiliación y registro oportuno, se afectan ingresos y por tanto contratación	Actualización de bases de datos.
		Las IPS requieren de la actualización permanente de BD	
	Atención con enfoque de riesgo.	La inadecuada planeación incrementa los costos.	Implementar un modelo de atención enfocado al riesgo en salud y financiero.
	Direccionamiento Estratégico.	Definición de políticas, necesidades y expectativas de los clientes.	Políticas claras, decisiones oportunas. Despliegue estratégico efectivo
	Gestión Tecnológica.	Acciones de Monitoreo	Monitoreo, aseguramiento y apoyo en el proceso.
	Gestión del Riesgo	Hardware y software para flujo de información.	Optimización de software.
	Gestión Presupuestal y Contable	Información de presupuestos.	Oportuna entrega de información.
	Gestión Jurídica.	Obligaciones contractuales y demandas que afectan a la empresa.	Capacitación permanente y gestión oportuna a los requerimientos.
		Legalidad de la contratación	Apoyo en gestión contractual

**Anexo 4. Interacción del proceso Atención con enfoque de riesgo.**

<b>PROCESO</b>	<b>INTERACCIÓN CON:</b>	<b>DESCRIPCIÓN / RIESGO</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>
<b>ATENCIÓN CON ENFOQUE DE RIESGO</b>	Recaudos	Recursos económicos	Recaudo oportuno
	Afiliación y Registro	Bases de datos	Tener una base de datos con calidad.· Ajuste e implementación de la ficha de identificación del estado de salud
		Información	
		Ficha de identificación del estado de salud	
	Administración de la contratación	Contratación con criterios de calidad	Buena contratación.· Participación activa del equipo de salud en la toma de decisiones respecto a la contratación Amplia socialización a los interesados respecto a la contratación Especificidad en el objeto contractual (servicio, tarifas, criterios de calidad)
		Bases de datos de prestadores	
	Postventa	No conformidades referidas por los usuarios	Fortalecer los canales de información entre los procesos de tal manera que permita la implantación de mejoras a través de análisis y solución de problemas.
		Propuestas de mejora	
	Direccionamiento estratégico	Estrategia competitiva	Definir políticas de acuerdo con el modelo de salud.
		Políticas	
		Planes operativos	
	Gestión de calidad	Procesos	Tener un profesional del área de calidad en las dos regionales. PHVA al proceso de auditoria para el mejoramiento de la calidad.
Estándares de calidad			
Modelo de Gestión de Calidad			

Gestión tecnológica	Sistema de información	Contar en la regional CV, con ingenieros del Área de Desarrollo · Adecuación de los sistemas de información con necesidades empresariales y normas.
	Software	
	Hardware	
Gestión presupuestal y contable	Presupuesto	Implementar en el programa AUTORIZA el campo de costos a las autorizaciones de servicio.
Gestión jurídica	Gestión eficaz y eficiente de tutelas	Cambiar el enfoque que hasta el momento se le ha dado al Área Jurídica.· Mejorar niveles de comunicación y oportunidad en la gestión
Mercadeo	Promoción de programas y planes	Adelantar estudios de mercadeo.· -Diseñar e implementar estrategias de comunicación.· PHVA a Encuestas de satisfacción
	Despliegue informativo al usuario	
	Estudios de satisfacción	
Gestión social	Control social al aseguramiento en salud	Mayor articulación con todos los entes (servicios de salud). -Mayor participación social.
Desarrollo talento humano	Talento humano competente para el desempeño del proceso	Definición y fortalecimiento de perfiles y competencias.
Salud ocupacional	Personal seguro y con adecuadas condiciones laborales	Panorama de riesgos e implementación del programa de salud ocupacional.
Administración de activos y suministros	Insumos con criterios de calidad	Oportunidad y suficiencia en el suministro.

### Anexo 5. Actividades de Control para el proceso de Afiliación y Registro.

PROCESO	PROCEDIMIENTO	CONTROL	INDICADOR
<b>AFILIACIÓN Y REGISTRO</b>	Legalización del contrato	Confiabledad de la información del contrato	No. de contratos con errores/total contratos
		Oportunidad en el registro de la información	Tiempo de respuesta
		Calidad de la base de datos	Nivel de calidad de la base de datos
		Calidad en la información de las novedades reportadas	Inconsistencias presentadas
		Oportunidad en el envío de información y actualización de base de datos	Tiempo de respuesta
	Liquidación de contratos	Liquidación de contratos	No. de contratos efectivamente liquidados en el tiempo requerido al final de la contratación
		Calidad y confiabilidad en la información registrada	Nivel de calidad de la información registrada
	Análisis de viabilidad	No. de estudios viables para participación de ampliación de cobertura	Estudios viables/Propuestas analizadas
		Resultados análisis de viabilidad	Total costos del municipio o ampliación a participar
	Registro y carnetización	Calidad de la base de datos	Nivel de Calidad de la base de datos
		Carnetización efectiva	Descuentos por no carnetizados
			Total carnetizados/No. De afiliados por carnetizar
		Satisfacción del usuario	Nivel de satisfacción del usuario en cuanto a la información suministrada.

**Anexo 6. Actividades de Control para el proceso de Recaudos y Pagos.**

<b>PROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>CONTROL</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Recaudos y Pagos</b>	Recaudos de recursos del régimen subsidiado	Oportunidad en la elaboración y entrega de facturas	Tiempo de Respuesta
		Oportunidad en el reporte de novedades de aseguramiento a Jefatura Administrativa y Financiera	Tiempo de Respuesta
		Nivel de Confiabilidad de la Factura	Calidad en el registro
		Calidad en el Registro	Calidad en el Registro
		Gestión de Cobro	Gestiones efectuadas que terminaron en pago
		Rotación de Cartera	Tiempo de repuesta
		Recuperación de cartera superior a 360 días	Porcentaje de cartera recuperada de difícil cobro
		Oportunidad en el suministro de información de pagos	
		Gestión de cartera de difícil cobro	Porcentaje de cartera recuperada de difícil cobro
		Calidad en el Registro	Calidad en el Registro

**Anexo 7. Actividades de Control para el proceso de Administración de la Contratación.**

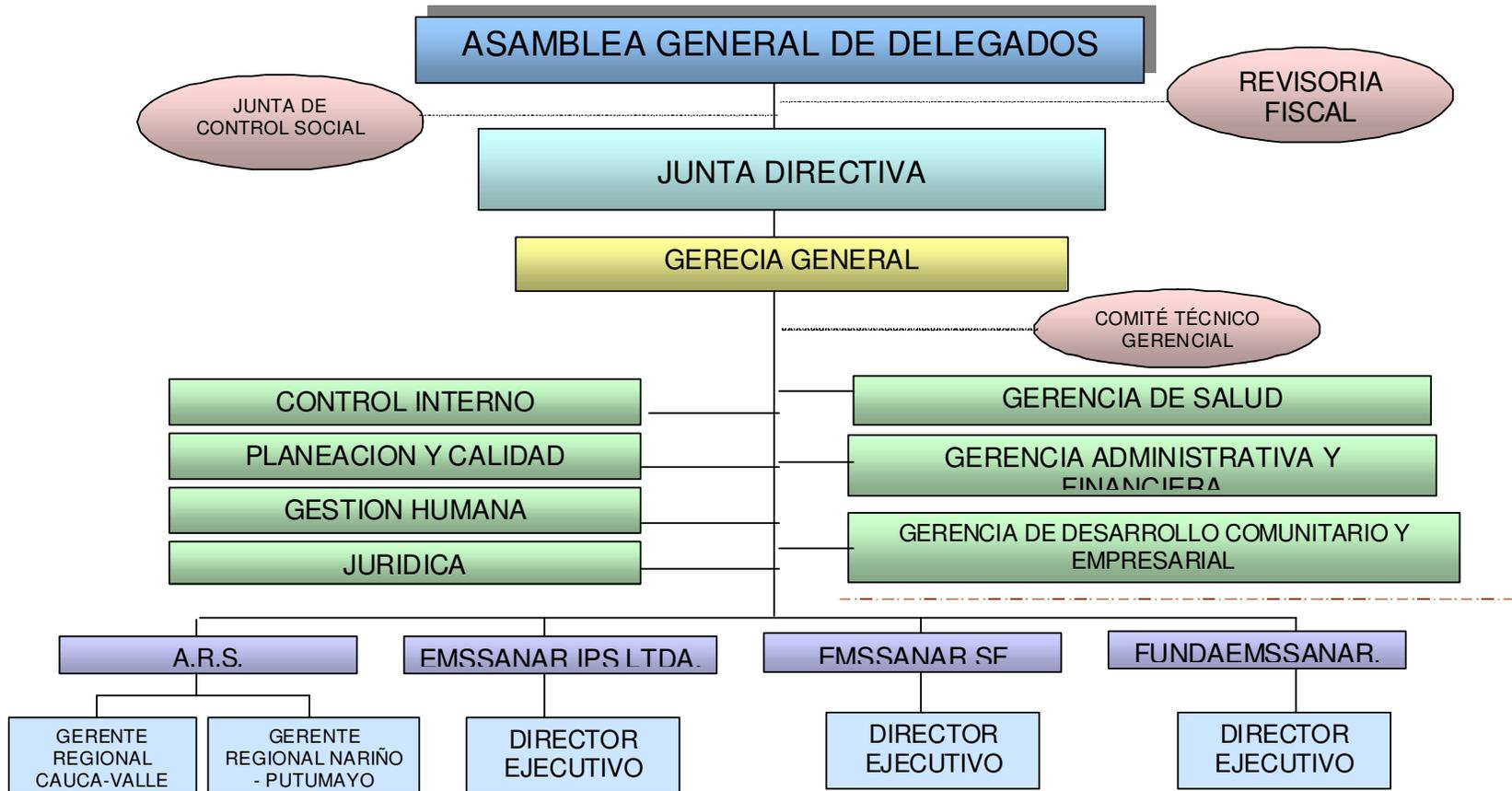
PROCESO	PROCEDIMIENTO	CONTROL	INDICADOR
<b>Administración de la contratación</b>	<b>Selección del prestador.</b>	· Verificación de condiciones generales para la contratación.	· Numero Total de Evaluaciones Aplicadas / Numero Total de Evaluaciones Programadas.
		· Contratación Óptima.	· Numero de contratos legalizados/ Numero de Contratos a legalizar.
			· Numero Total de prestadores Contratados / Numero Total de prestadores Requeridos.
		· IPS Contratadas para prestar el servicio de salud.	· Numero de IPS públicas contratadas/ Numero Total de IPS contratadas.
		· Contratación de red pública.	
		· Elaboración minuta.	· Nivel de cumplimiento en la elaboración de minuta según formato estándar definido por la organización
	· Legalización.	· Firma del Gerente General.	
<b>Ejecución interventoria del contrato.</b>	· Auditoria de Contratos.	· Contratos interventoriados/ total de contratos.	
<b>Liquidación</b>	· Liquidación.	· Contratos liquidados/total de contratos	

**Anexo 8. Actividades de Control para el proceso de Atención con enfoque de riesgo.**

PROCESO	PROCEDIMIENTO	CONTROL	INDICADOR	
Atención con Enfoque de Riesgo	Análisis de la demanda	Confiabilidad, trazabilidad de la información a analizar	Calidad de la información	
		Determinación del diagnóstico	Caracterización de la demanda	
	Determinación del riesgo	Cuantificación del riesgo en salud y riesgo financiero	Riesgo ponderado	
	Planeación de la atención	Definición de garantías para la atención	Porcentaje de garantías definidas s/prioridades	
	Análisis de la oferta			
		Determinación de la suficiencia de red		Nivel de suficiencia de la red vs. demanda
	Proyección de canastas o paquetes de atención	Canastas o paquetes de atención		Porcentaje de Canastas o paquetes definidos s/prioridades
				Canastas proyectadas/totalidad casos-eventos
	Información y canalización al usuario	Calidad y cobertura en la información al usuario		Calidad en información suministrada al usuario
			No conformidades referidas por el usuario	Nivel de cobertura en la información
				Tasa de PQRS
	Autorización de Servicios	Autorizaciones correctas		Proporción de autorizaciones erradas/correctas
		Autorizaciones oportunas		Proporción autorizaciones oportunas/solicitadas
Acompañamiento al usuario	Tasa de PQRS		Tasa de PQRS	

Auditoria a la atención primaria en salud	Ejecución de la auditoria a la APS	Desviaciones o no conformidades encontradas
		Nivel de mejora en la prestación de servicio
Auditoria de atención de mediana y alta complejidad- concurrente	Ejecución de la Auditoria concurrente	Desviaciones o no conformidades encontradas
		Nivel de mejora en la prestación de servicio
Aseguramiento de la mejora	Nivel de aseguramiento a planes	Cobertura o porcentaje de planes asegurados
Identificación del nivel de cumplimiento	Nivel de cumplimiento de planes operativos y de mejora	Nivel de cumplimiento de planes
Identificación del grado de desviación	Disminución del grado de desviación	Nivel de mejora de planes
Análisis de puntos críticos	Reducción de puntos críticos	Nivel de minimización de puntos críticos o control de los mismos
Evaluación de los puntos de control	Mejora de los puntos de control	Nivel de minimización o control de puntos críticos

**Anexo 9. ORGANIGRAMA GENERAL EPS EMSSANAR ESS**



## Anexo 10. PROCESO CONTRATACION, AFILIACION Y REGISTRO

PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	SECUENCIA	SALIDAS
Legalización de contratos	Jefatura administrativa y financiera	Revisión, legalización y sistematización de contratos	Contrato
		Trámite de pólizas	Contrato sistematizado y firmado
		Archivo de Contratos	Contrato archivado
Administración De bases de datos	Jefatura de aseguramiento / coordinador base de datos	Consolidación y cierre de novedades	Novedades
		Sincronización de base de datos	Base de datos sincronizada
		Reporte	Reportes de novedades
		Actualización de base de datos a la red prestadora de servicios de salud	Bases de datos actualizada en la red prestadora de servicios de salud
		Auditoria de base de datos y verificación de multiafiliación	Base de datos auditada
Liquidación de contratos	Jefatura administrativa y financiera	Preliquidación	Conciliación de pagos
		Elaboración de Acta de liquidación	Acta de liquidación
		Legalización de la liquidación	Acta legalizada
		Registro	Pagos y cobros registrados contablemente
Análisis de viabilidad de participación en amplificaciones o nuevos Municipios	Jefatura de aseguramiento	Elaboración de análisis de viabilidad	Análisis de viabilidad
		Confirmación de participación	Decisión de participación en evento público
		Información a potenciales afiliados	Información
Registro y carnetización	Jefatura de aseguramiento	Registro y carnetización	Beneficiarios afiliados
		Identificación del estado inicial de salud	Ficha FIES diligenciada
		Suministro de información	Afiliado informado

## Anexo 11. PROCESO RECAUDOS Y PAGOS

PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	SECUENCIA	FAMILIAS ESTATEGICAS
Recaudo de Recursos del Régimen Subsidiado	Jefatura Administrativa y Financiera	Elaboración y Radicación de la Factura	Gerencia regional, Jefe administrativo y financiero, Jefe jurídico, Secretaria jefatura administrativa y financiera, Contador, Contador regional, Jefe de aseguramiento, Tesorero, Auxiliar de tesorería, Analista de cartera, Auxiliar contable regional, Coordinador municipal, Administrador zonal, Abogado regional, Profesional administrativo y financiero
		Causación	
		Gestión del cobro	
		Recepción del pago y registro contable	
		Seguimiento y Análisis de cartera	
Recobro al FOSYGA	Gerencia de Salud	Elaboración de Cuentas de Cobro y Registro	Auxiliar de recobros, Auxiliar de auditoría, Abogado regional, Gerente de Salud, Contador regional
		Análisis Respuesta	
		Recepción del pago y registro contable.	
		Presentación de Informes	
Recaudo de cuotas de sostenimiento	Jefe de desarrollo comunitario y empresarial	Recepción del Pago	Coordinador municipal, administrador zonal, coordinador regional de desarrollo comunitario y empresarial, auxiliar de desarrollo comunitario y empresarial, contador regional, Jefe de desarrollo comunitario y empresarial, Tesorero, auxiliar de tesorería
		Consolidación y consignación a nivel zonal	
		Registro Contable	
		Conciliación de pagos	
Otros recaudos	Tesorero	Recepción del Pago	Coordinador municipal, administrador zonal, contador regional, Tesorero, auxiliar de tesorería
		Consolidación y consignación a nivel zonal	
		Registro Contable	
		Conciliación de pagos	
Pagos salud Modalidad Facturación	Jefe de Salud	Validación de la Información	Gerente General, Jefe de Salud, Gerente Administrativo y Financiero, Tesorero, Auxiliar de Tesorería, Auxiliar Contable, Auxiliar de Auditoría, Jefe de Salud, Coordinador de
		Radicación de Cuentas y/o Facturas	
		Registro de Cuentas y/o Facturas	
		Desagregación de Valores	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>SECUENCIA</b>	<b>FAMILIAS ESTATEGICAS</b>
		Causación	Auditoria, Auditor en Salud, Analista de Cuentas, Contador Regional.
		Revisión de Cuentas	
		Auditoria Técnica de Cuentas	
		Control de Cuentas	
		Conciliación	
		Registro de Levantamiento de Glosas	
		Programación de Pagos	
		Elaboración del Comprobante de Pago y Registro Contable	
		Autorización del Pago	
		Pago de la Factura y/o Cuenta de Cobro	
Pagos Salud Modalidad Capitación	Jefe de Salud	Recepción y Validación de Cuentas	Gerente General, Jefe de Salud, Gerente Administrativo y Financiero, Tesorero, Auxiliar de Tesorería, Auxiliar Contable, Auxiliar de Auditoria, Jefe de Salud, Coordinador de P y P, Auxiliar de Auditoria (PyP), Contador Regional, Auditor Interno
		Radicación de Cuentas	
		Auditoria de Actividades de P y P.	
		Entrega de cuentas a tesorería	
		Programación de Pagos	
		Elaboración de comprobante de pago y registro contable	
		Autorización de Pago	
		Pago de la Factura y/o Cuenta de Cobro	
Otros Pagos	Tesorería	Recepción de las Cuentas de Cobro y/o Facturas	Contadores UEN, auxiliar contable UEN, Secretarías UEN, facturador IPS, Facturador SF, Directores UEN, tesorero, Auxiliar de tesorería, Pagador
		Radicación de Cuentas	
		Causación de cuentas y/o facturas	
		Recepción de Cuentas y/o Facturas	
		Programación de Pagos	

PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	SECUENCIA	FAMILIAS ESTATEGICAS
		Elaboración de comprobante de pago y registro contable Autorización de Pago Pago de la Factura y/o Cuenta de Cobro	

## Anexo 12. PROCESO ADMINISTRACION DE LA CONTRATACION

PROCEDIMIENTO	SECUENCIA	RESPONSABLE	SALIDAS
Selección del prestador.	Selección de prestadores de servicios de salud a contratar  Definición de prestadores de servicios de salud a contratar	Gerente de Salud. Comité de contratación	Definición de la red de prestadores  Acuerdos mutuos de calidad con los prestadores.
Negociación, legalización y perfeccionamiento	Negociación. Legalización y perfeccionamiento	Gerente de Salud Gerente Regional Comité De negociación	Acuerdos
	Elaboración minuta	Jefe Jurídico Gerente regional.	Minuta contractual
	Legalización	Gerente General.	Contrato.
Seguimiento e interventoria del contrato	Seguimiento del contrato. Interventoría del contrato.	Gerente de Salud.	Contratos Intervenidos.
Liquidación.	Liquidación	Jefes: Administrativo y Financiero, De Salud, Jurídico.	Actas de liquidación

### Anexo 13. PROCESO DE ATENCION CON ENFOQUE DE RIESGO

PROCEDIMIENTO	SECUENCIA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Determinación de la demanda	Determinación del Perfil del Riesgo	Coordinador De estadística	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Caracterización del territorio</li> <li>•Caracterización de la población afiliada</li> <li>•Diagnostico epidemiológico</li> </ul>
	Análisis de Siniestralidad	Gerente de salud Gerente Administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificación del riesgo en salud</li> <li>•Identificación del riesgo financiero</li> <li>•Desarrollo del algoritmo de priorización.</li> </ul>
Planeación de la atención	Modelo de Prestación de Servicios	Gerente de salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definición del modelo de salud</li> <li>•Diseño del plan de salud</li> </ul>
	Análisis de la oferta y Capacidad Instalada	Gerente de salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Caracterización de prestadores</li> <li>•Análisis de Capacidad Instalada productividad</li> <li>•Análisis y diseño de la referencia de pacientes-</li> <li>•Definición de la red y valoración de su costo</li> </ul>
	Determinación de la Red de Prestadores	Gerente de salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Suficiencia de Red (1 Constituida y 2 del Mercado)</li> <li>•Organización de Red (niveles)</li> <li>•Referencia y Contra Referencia</li> </ul>
	Proyección de canastas o paquetes de atención	Equipo técnico de planeación de la atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definición de garantías para la atención</li> </ul>
	Recepción de la	Funcionario Centro	•Recepción de

Asistencia al usuario	Solicitud	de Llamadas	solicitud a IPS •Recepción de solicitud a Usuarios
	Información y orientación al usuario	Coordinador SIAU	•Orientación •Información
	Autorización de Servicios	Coordinador SIAU	•Autorización por el Centro Regulador de la Atención en Salud • Control de copagos •Verificación y activación de derechos •Gestión de citas •Recepción de PQRS •Atención a usuarios tutelantes •Gestión del Comité Técnico Científico
Auditoria para el mejoramiento de la calidad	Auditoria a la atención primaria en salud	Coordinador de Promoción y prevención y Auditoría	▪Planeación de las auditorías de APS ▪Trabajo de campo auditoria de promoción y prevención ▪Consolidación y presentación de informes Promoción y prevención
	Auditoria de atención de mediana y alta complejidad-concurrente	Coordinador de auditoria	▪Planeación de las auditorías de Calidad ▪Trabajo de campo-auditoria concurrente ▪Vigilancia activa de eventos adversos ▪Fármaco vigilancia ▪Vigilância epidemiológica ▪Consolidación y presentación de informes
	Aseguramiento de la mejora	Jefe de salud	▪Aseguramiento de la mejora ▪Análisis en Comité Técnico de la Calidad en Salud
Evaluación y control de planes	Control de Gestión del	Jefe de planeación y	▪Evaluación de planes

	Proceso	calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de canastas y garantías</li> <li>▪ Evaluación de promoción y prevención</li> </ul>
	Identificación del grado de desviación	Según responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparación</li> </ul>
	Análisis de puntos críticos	Según responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de puntos críticos</li> </ul>
	Análisis de Puntos Críticos	Según responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descomposición del riesgo</li> </ul>
		Gerente de salud Jefe de Planeación y Calidad	Diseño de la mejora
	Diseño y ejecución de la mejora	Gerente de salud Jefe de Planeación y Calidad	Ejecución de la mejora
	Evaluación de los puntos de control	Según responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de puntos de control</li> <li>▪ Identificación del nivel de control</li> </ul>

## Anexo 14. ENCUESTA PARA IDENTIFICAR EL GRADO DE PERCEPCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EPS EMSSANAR ESS

Apreciado Compañero, gracias por su participación. Queremos contar con tu valiosa colaboración para recoger información necesaria que nos permita caracterizar lo referente al DISEÑO del SISTEMA de CONTROL INTERNO actualmente existente en la empresa EPS EMSSANAR ESS, con el fin de presentar una propuesta de diseño del mismo y de esta manera dotar a la organización de una herramienta de control que responda a los requisitos legales y a las necesidades sociales que la deben caracterizar.

Para tal fin usted solo deberá señalar con una "X" aquella casilla que considere sea la respuesta correcta, según sea su criterio u opinión.

1. La EPS EMSSANAR ESS cuenta con un diseño de Sistema de Control Interno?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. La empresa tiene estructurado, documentado y socializado su SISTEMA DE CONTROL INTERNO?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. En su concepto como evalúa en términos generales el Sistema de Control Interno.  
FUERTE \_\_\_\_\_ DEBIL \_\_\_\_\_ INEXISTENTE \_\_\_\_\_
4. La empresa cuenta con una Estructura Orgánica definida?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. La EPS EMSSANAR ESS tiene claramente definida su PLATAFORMA ESTRATEGICA(MISION, VISION, VALORES, POLITICAS, ESTRATEGIAS)?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. Los diferentes niveles de cargos de EMSSANAR ESS se encuentran debidamente establecidos?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
7. Existen y se encuentran documentados y socializados los diferentes manuales de procesos, funciones, calidad de EMSSANAR ESS?.  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
8. Conoce claramente las funciones y procesos que le competen en desarrollo de su cargo?.  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
9. El proceso de inducción proporciona claridad en funciones y procedimientos?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
10. Las funciones que usted desempeña están de acuerdo a su perfil técnico y/o profesional?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. Por lo menos una vez al año le han aplicado la EVALUACION DE DESEMPEÑO?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. Se ejerce control sobre las funciones que usted realiza?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13. Se definen acuerdos sobre las acciones de mejoramiento con las diferentes áreas de la organización?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14. La distribución de la planta física de la organización facilita la ejecución de:

OPERACIÓN \_\_\_\_\_

CONTROL \_\_\_\_\_

COMUNICACIÓN \_\_\_\_\_

SEGURIDAD \_\_\_\_\_

15. La organización basa su gestión en un modelo de operación por procesos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16. Esta conforme con la carga laboral que actualmente le ha sido asignada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17. La remuneración salarial es acorde con la carga laboral que usted desarrolla?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18. El sistema de información que maneja la entidad es adecuado y consistente, respecto del volumen de información que diariamente se procesa?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

19. Los recursos humanos, económicos o financieros, estructurales o de planta física, así como los diversos objetos de trabajo que le proporcionan garantía suficiente para el ejercicio de su cargo son:

BUENOS \_\_\_\_\_ REGULARES \_\_\_\_\_ MALOS \_\_\_\_\_

20. Cual es su opinión o sugerencia acerca del SISTEMA DE CONTROL INTERNO existente.

---

---

---

---

---

---

**¡GRACIAS POR TU COLABORACION!**