

1-1-2007

Actualización del manual de procedimientos del Departamento Nacional de Compras del Instituto de Seguro Social

Ingrid Veronica Valderrama Martín

Manuel Guillermo Organísta Castañeda

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Valderrama Martín, I. V., & Organísta Castañeda, M. G. (2007). Actualización del manual de procedimientos del Departamento Nacional de Compras del Instituto de Seguro Social. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/734

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL
DEPARTAMENTO NACIONAL DE COMPRAS DEL INSTITUTO DE SEGURO
SOCIAL**

**INGRID VERONICA VALDERRAMA MARTÍN 11022124
MANUEL GUILLERMO ORGANISTA CASTAÑEDA 11001084**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2007**

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL
DEPARTAMENTO NACIONAL DE COMPRAS DEL INSTITUTO DE SEGURO
SOCIAL**

**INGRID VERONICA VALDERRAMA MARTÍN
MANUEL GUILLERMO ORGANISTA CASTAÑEDA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director
LUIS EDUARDO MUTIS ALVAREZ
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2007**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, Septiembre 24 de 2007

Gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de haber tenido a mi mamá para llegar al punto en el que estoy, porque gracias a los dos es que soy lo que soy.

Mamá gracias por haberme tenido paciencia y dedicación en este camino tan largo, porque sin tu compañía no hubiera sido lo mismo. A mi papá que desde el cielo me acompaña siempre y nunca me desampara.

Gracias a todos los profesores, amigos y compañeros que me ayudaron a salir adelante. En especial a mi amiga que me apoyó y me dio su compañía.

Verónica

Este trabajo está dedicado a mis padres quienes con su gran paciencia, apoyo y amor incondicional me guiaron con sus sabios consejos para alcanzar tan importante meta en mi vida.

A mis hermanos quienes han sido en varias ocasiones fuente de inspiración.

Y a todos aquellos que de una u otra manera caminaron junto a mí en la búsqueda de este sueño, a quienes llevaré en mis recuerdos.

Manuel

AGRADECIMIENTOS

Les damos las gracias a:

Dr. Luis Eduardo Mutis Álvarez, Director del trabajo de grado

Dr. Sergio Iván Mantilla Bautista, Jurado

Dr. Juan Hernando Bravo Reyes, Jurado

Al Instituto de Seguros Sociales, en especial al Departamento de Compras, William Gutiérrez, Dr. Luis Alberto Cáceres y Alexander Cruz; por su apoyo, acompañamiento y colaboración dentro de la Institución.

A Planeación Corporativa por su asesoría, por la oportunidad prestada y por todos conocimientos transmitidos.

A todos los funcionarios de la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios.

A nuestros maestros, quienes nos dieron lo mejor para llegar a ser unas excelentes personas y profesionales.

A nuestros compañeros y amigos por acompañarnos en tan importante recorrido.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO 1. Aspectos Básicos del anteproyecto para el para el desarrollo del proyecto	3
1.1 Título	3
1.2 Línea de Investigación	3
1.3 Sublínea de Investigación	3
1.4 Planteamiento del Problema	4
1.4.1 Formulación del Problema de Investigación	5
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6 Justificación	7
1.7 Marco Referencial	9
1.7.1 Marco Teórico	9
1.7.1.1 Antecedentes	10
1.7.1.2 Definición de Manual	11
1.7.1.3 Administración de los Manuales de Procedimientos	11
1.7.1.4 Clasificación de los Procesos	15
1.7.1.5 Importancia del Manual de Procedimientos	18
1.7.1.6 Tipos de Manuales de Procedimientos	18
1.7.1.7 Metodología de trabajo para el estudio de Procedimientos	19
1.7.1.7.1 Fuentes de Información	21
1.7.1.7.2 Registro y Documentación del Procedimiento actual	22
1.7.1.7.3 Formulación de Recomendaciones	23
1.7.1.8 El Proceso de Actualización	25
1.7.1.9 Teoría de Sistemas	26

1.7.1.10 Teoría de la Calidad	27
1.7.1.11 Calidad Total	31
1.7.1.11.1 Normas Técnicas de Calidad:	
NTC-GP 1000:2004 E ISO 9000:2000	33
1.7.1.12 Compras	35
1.7.1.12.1 Reseña de Compras	35
1.7.1.12.2 Definición de Compras, Importancia	36
1.7.1.12.3 Objetivos Generales y Específicos de un Departamento de Compras	37
1.7.1.12.4 Relación con otras áreas de la empresa	39
1.7.1.13 Sistema de Control de Gestión	41
1.7.1.13.1 Indicadores de Gestión	43
1.7.1.11 Programa de mejoramiento de Procesos del ISS	39
1.7.1.11.1 Etapa Preliminar	41
1.7.1.11.2 Etapa II: Fase de Diagnóstico	42
1.7.1.11.3 Etapa III: Fase de Mejoramiento	42
1.7.2 Marco Conceptual	44
1.7.3 Marco Geográfico	49
1.7.4 Marco Legal	50
1.7.5 Marco Empresarial	54
1.8 Diseño Metodológico	58
1.8.1 Tipo de Investigación	58
1.8.2 Método de Investigación	59
1.8.3 Población	60
1.8.4 Muestra	60
1.8.5 Fuentes Primarias	61
1.8.6 Fuentes Secundarias	61
2. CAPÍTULO 2. Diagnóstico selectivo del Departamento Nacional de Compras y de la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios del ISS.	63

3. CAPÍTULO 3. Procedimientos adelantados por el Departamento Nacional de Compras del Instituto de Seguros Sociales.	65
4 CAPÍTULO 4. Levantamiento y Estandarización de los Procesos.	67
5 CAPÍTULO 5. Presentación de la Propuesta del nuevo Manual de Procedimientos para el Departamento Nacional de Compras	69
6 CAPÍTULO 6. Verificación de la coherencia de carácter Institucional, entre el nuevo Manual de Procedimientos y los aspectos de carácter normativo, que se dan en el momento de su aplicación e implementación, incluso del impacto en el control de la Auditoría Interna del ISS.	70
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFIA	77

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
GRÁFICA No 01 RELACIÓN DE COMPRAS CON OTRAS ÁREAS	41
GRÁFICA No 02 ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DEL SEGURO SOCIAL	56
GRÁFICA No 03 ESTRUCTURA INTERNA DE LA GERENCIA NACIONAL DE BIENES Y SERVICIOS DEL ISS	57

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. GUÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA DIRECCION DE PLANEACION CORPORATIVA DEL ISS	80
Anexo B. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMNTO NACIONAL DE COMPRAS DEL INSTITUTO DE SEGURO SOCIAL	81

INTRODUCCION

En la actualidad es importante tener claro que un manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización, o en alguna área de la misma.

En concordancia con lo anterior y con el ánimo de haber efectuado un aporte concreto y práctico al Estado con la actualización del Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras del Instituto de Seguros Sociales; para tal fin se siguieron una serie de pasos que permitieron una mejor estructuración del diseño planteado hasta el desarrollo del documento final. En primera instancia se dio a conocer la información sobre la estructura general de la investigación presentada, posteriormente se mostró el recorrido histórico del Instituto de Seguros Sociales.

La actualización del Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras se logró mediante la recolección de datos relevantes en los diferentes puestos de trabajo. Esta investigación también ayudo a determinar algunas falencias que se identificaron en dichos procesos y subprocesos para así remediarlas de una manera pronta y oportuna, antes de que se suscitara problemas que pudieran afectar a la Institución en incurrir en procesos o actividades innecesarias.

Se realizó un recorrido por los principales marcos teóricos, legal, Institucional, conceptual, geográfico que fundamentaron la investigación y que permitieron un

exitoso desarrollo del Manual de Procedimientos para el Departamento Nacional de Compras.

Dentro del trabajo se encuentran los capítulos del uno al seis, donde en el primer capítulo se encuentra toda la metodología como planteamiento del problema, objetivos, justificación, marco referencial, entre otros.

En el segundo capítulo se encuentra el diagnóstico selectivo del Departamento Nacional de Compras y de la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios, haciendo una entrevista a cada uno de los funcionarios del Instituto donde se hace referencia al estado del Manual anterior.

En el tercer capítulo se hace referencia al macroproceso, proceso y subproceso hallado dentro del Manual de Compras.

En el cuarto capítulo se encuentra el levantamiento de la información del nuevo manual, donde se muestran todas y cada una de las modificaciones y anexo se muestra el nuevo Manual del Departamento de Compras.

En el quinto capítulo se encuentra la presentación del nuevo manual de procedimientos para el Departamento Nacional de Compras, en donde está la presentación del nuevo Manual con las modificaciones que se le hicieron.

En el sexto capítulo se verifica la coherencia de carácter institucional y normativo para la aplicación del Manual y su utilización al interior del Instituto.

Para finalizar se dieron a conocer unas conclusiones y recomendaciones sobre todos y cada uno de los hallazgos derivados del proceso de actualización del Manual.

CAPITULO 1

ASPECTOS BASICOS DEL ANTEPROYECTO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.

Con el ánimo de aportar nuestro grano de arena al Estado en especial al Instituto de Seguro Social, en el siguiente documento se pretende mostrar de una manera clara y concisa la importancia de establecer cada uno de los procesos que se derivan al interior de un Departamento.

Este capítulo está dirigido a plantear todos los aspectos básicos para el desarrollo del Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras del Instituto de Seguro Social.

1.1. TITULO

Actualización del Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras del Seguro Social.

1.2. LINEA DE INVESTIGACION

Procesos Gerenciales

1.3. SUBLINEA DE INVESTIGACION

Plan de Desarrollo Empresarial

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Instituto de Seguros Sociales ISS se ha destacado por ser una entidad netamente del Estado prestadora de servicios tanto como Empresa Promotora de Salud EPS, Administradora de Riesgos Profesionales ARP y Administradora de Pensiones. Por tal razón como organización deber ser competitiva logrando el cumplimiento de su Misión. En la actualidad es totalmente claro que la globalización de los mercados incluyendo la libre oferta de servicios, ha obligado a todas las empresas a la búsqueda de la mejora continua con el fin de fortalecerse; adaptándose con mayor dinamismo a los cambios en que se ven expuestas, para llegar siempre a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por ende, las organizaciones exitosas deben estar orientadas hacia sus procesos, gerenciándolos de la mejor manera.

Al interior del Instituto de Seguros Sociales ISS son desarrolladas un gran número de labores las cuales están divididas en cada una de las áreas funcionales que integran la Institución, en donde varias de estas tareas pasan desapercibidas sin tener en cuenta procesos de suma importancia o se agregan otras las cuales implican mayor cantidad de tiempo, muchas veces al no tener claridad del por qué y para qué se ejecutan y así mismo su importancia dentro del contexto y relación con las demás actividades. Además de la normatividad que rigen cada uno de los procesos de la cual se puede afirmar que cambia frecuentemente.

La Gerencia de Bienes y Servicios a partir de los constantes cambios estructurales y operativos del Instituto de los Seguros Sociales requiere medir y evaluar el funcionamiento interno del área de compras en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación de personal.

Los procesos y subprocesos son uno de los elementos que conforman el sistema de Control Interno, por lo tanto estos deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan para consulta permanente por parte de todos los funcionarios del ISS, puntualmente de la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios y el Departamento Nacional de Compras, con procesos y criterios unificados , que les permitan un mayor desarrollo en la búsqueda de la eficiencia, eficacia, la calidad, el autocontrol y el control de los recursos.

El nuevo Manual de Procedimientos adelantados por el Departamento Nacional de Compras servirá para el análisis o revisión de los procedimientos del sistema, reevaluar las tareas de simplificación de trabajo, tiempos, delegación de autoridad, o bien para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Contribuyendo conjuntamente al programa de mejoramiento de procesos, que se viene adelantando desde el año 2003 y ha generado una guía que apunta al logro de este propósito, mediante el desarrollo de la metodología que el ISS aplica.

1.4.1. Formulación del Problema de Investigación

¿Cómo elaborar la actualización del Manual de Procedimientos adelantados por el Departamento Nacional de Compras de la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios del Instituto de Seguros Sociales?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Actualizar el Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras de La Gerencia Nacional de Bienes y Servicios del Instituto del Seguro Social.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Hacer el diagnóstico selectivo del Departamento Nacional de Compras de la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios del ISS.
2. Establecer el Macroproceso, procesos, subprocesos y actividades dentro del Departamento Nacional de Compras del Instituto de Seguros Sociales.
3. Levantar y estandarizar los procesos tanto normativo vigente del Departamento Nacional de compras que conlleve a la recolección de información y entrega de datos de la cuenta fiscal consolidación de Formatos 2, 2A, 5 y 5B, como lo inherente a la Formulación del Plan de Compras y su respectiva ejecución en el ISS.
4. Presentar la propuesta del nuevo Manual de Procedimientos para el Departamento Nacional de Compras del ISS.
5. Verificar la coherencia de carácter institucional, entre el nuevo Manual de Procedimientos y los aspectos de carácter normativo, que se darían en el momento de su aplicación e implementación, incluso del impacto en el control de la Auditoria Interna del ISS.

1.6. JUSTIFICACION

El mundo de hoy en día gira de una manera apresurada, así mismo las necesidades de las personas, por ende no existe producto o servicio sin un proceso, de igual manera no existe proceso sin un producto o servicio. Por ende la misión de cada organización siempre deberá ir enfocada a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, gerenciando de la mejor manera cada uno de sus procesos.

La labor desarrollada a través de un Manual, es de gran importancia para el Estado, ya que aporta de manera significativa a la entidad oficial una ayuda dirigida a evitar incurrir en algún tipo de falencia que se pueda presentar al interior de una de sus instituciones como lo es el ISS. Por ende es necesario plasmar cada uno de los procesos que desarrollan las distintas áreas funcionales en este caso, La Gerencia Nacional de Bienes y Servicios para que exista una interrelación entre ellas y no se vean aisladas unas de otras.

Es primordial prestar atención a las exigencias que el Estado demanda a diario a sus diferentes organizaciones, en el caso, el de la actualización del Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras, debido a la gran importancia que tiene éste al interior del Instituto. Se hace con el fin de ir a la par con la normatividad y regulaciones que exige el Estado para llegar a ser más competitivos, para guiar a la Institución y a los mismos colaboradores en el desarrollo de los procedimientos que a diario ejecutan para así evitar labores innecesarias y repetitivas; puesto que cada una de las áreas que de una u otra forma dependen del Departamento Nacional de Compras se vean más beneficiadas en la satisfacción de sus necesidades en búsqueda del mejoramiento continuo.

Desde el punto de vista personal y profesional enriquece dar un aporte significativo al Estado, a parte de aplicar los conocimientos que fueron adquiridos a lo largo del plan de estudios. Además de verlos reflejados en un producto que servirá de pieza fundamental para la nueva etapa que atravesará el ISS.

1.7. MARCO REFERENCIAL

1.7.1 MARCO TEORICO

La imposibilidad práctica de utilizar los mismos procedimientos en la administración de grandes grupos como son los organismos actuales (empresas, dependencias públicas) hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los componentes que los integran, a efectos de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales fueron creados.

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. En este caso es importante estudiar lo referente a los manuales administrativos, ya que son importantes instrumentos de comunicación en todo organismo moderno administrado de manera racional.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberán realizarse, ya sean conjunta o separadamente.

El principal propósito de los manuales de procedimientos es el de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

1.7.1.1 ANTECEDENTES

Para llevar a cabo este trabajo es necesario tener claridad de los conceptos y elementos que componen el desarrollo del Manual de Procedimientos, ya que estas enmarcan el desarrollo del trabajo desde su inicio y con lo cual se podrá dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

“La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el período de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar un organismo. La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal. Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas”.¹

¹ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, p. 54.

1.7.1.2 DEFINICIÓN DE MANUAL

A continuación se dan algunas definiciones según Duhalt Graus Miguel A., un manual es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Para Ferry G. R., un manual es:

“Un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G. define el manual como:

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

De acuerdo con las anteriores definiciones se puede decir, que el manual es un documento que contiene la descripción detallada de todas las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una organización en particular, además ofrece la posibilidad de dar una forma más definida y controlada a la estructura organizacional de la misma.

1.7.1.3 ADMINISTRACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos “constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.”² Kellog explica que “el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala al procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito.”³

Para el alto directivo de la grande, mediana y pequeña empresa, la clave para estandarizar y normalizar las actividades de sus diferentes dependencias, requiere de una técnica gerencial que le permita alcanzar sus objetivos. “La clave de esta técnica es la identificación el análisis y la simplificación de los procedimientos.”⁴

Y en el caso del Instituto de Seguros Sociales que viene desarrollando un plan de mejoramiento de procesos, y cuando se está hablando de mejoramiento se está hablando de simplificación de los procedimientos administrativos y operacionales, por ello implica “... un proceso de identificar la “mecánica existente” de los procedimientos para después analizar si es posible mejorar o simplificar esta mecánica.”⁵

² Gerencia Nacional de Bienes y Servicios. Planeación Corporativa. Bogotá. p. 7

³ GOMEZ CEJA, Guillermo. p. 189

⁴ LINARES VELEZ, Guillermo y PERDOMO MEDINA, Manuel. p. 13.

⁵ MARTINEZ BERMÚDEZ, Rigoberto. p. 34.

En el caso del Departamento de Compras, el cual es un área que cuenta con un manual bastante desactualizado, es necesario hacer el levantamiento ya que “si en esta mecánica los procedimientos no están claramente identificados por escrito, es necesario definirlos primero antes de poder hacer un análisis para ver su simplificación.”⁶

Para el levantamiento de la información, “los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.”⁷

“El análisis busca determinar que mejoras se pueden realizar y, para el logro de un proceso mejorado, con su consecuente agilización, implica descomponerlo en sus pasos, para conocer todos los detalles y aspectos. Este trabajo debe conducir indefectiblemente a la simplificación de la labor administrativa, práctica realizable y medible de alguna manera. El análisis lleva finalmente a eliminar controles y aprobaciones innecesarias, eliminar el trabajo necesario, redistribuir las cargas de trabajo, reunir operaciones homogéneas, ajustar el número de cargos, mejorar las normas y manuales.”⁸

⁶ *Ibíd.* p. 15.

⁷ GOMEZ CEJA. *Ob. Cit.* p. 127.

⁸ MARTÍNEZ BERMÚDEZ. *Ob. Cit.* p. 35

El siguiente paso en el trabajo es la realización de mejoras, “el análisis lleva a seleccionar las mejores iniciativas para lograr la manera más adecuada de hacer el trabajo, considerando la disponibilidad del personal, máquinas, equipos, espacio, recursos financieros. El éxito relativo de esta etapa se mide por la habilidad de eliminar, cambiar, combinar, reordenar y simplificar.”⁹

La técnica que se aplicada en el trabajo fue el flujograma, que “es el gráfico que representa en forma dinámica la secuencia del trabajo y permite conocer y comprender el proceso que se describe, a través de los pasos, las unidades administrativas y cargos que intervienen en él.”¹⁰

“Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos, tienen por objeto:

- Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la Institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.

⁹ *Ídem.*

¹⁰ *Ídem.* p. 37

- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.”¹¹

Contener consignado por escrito los procedimientos administrativos existentes de una empresa, trae aparejado una seria de beneficios. Entre los más tangibles y reconocidos, se tienen los siguientes:

- “Reducción de gastos generales
- Control de las actividades
- Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos
- Sistematización de actividades
- Adiestramiento
- Guía de trabajo a ejecutar
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos
- Auditoria administrativa de políticas, procedimientos y controles.”¹²

1.7.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Al establecer una clasificación de los procesos teniendo en cuenta su importancia relativa con base en su contribución al cumplimiento de las políticas del Instituto de Seguros Social, sus Unidades de Actividad y la estructura actual del Instituto es la siguiente:

¹¹ GOMEZ CEJA, Guillermo. Ob. Cit. p. 184.

¹² GOMEZ CEJA, Guillermo. Ob. Cit. p. 184

➤ **“Procesos Claves de la Unidad Estratégica de Actividad:** Los procesos claves están definidos como los procesos inherentes al productos o servicio, así se caracterizan por:

- ✓ Surgen en la actividad propia de la Unidad
- ✓ Guardan relación directa con los clientes
- ✓ Generan de manera autónoma servicios o productos
- ✓ Son propios de la estructura logística del negocio

Así, serán los relacionados con el cumplimiento de las funciones propias de cada área, ejecutados directamente por la misma, de elevado impacto para el logro de los objetivos. Ej: Compensación, Atención en Salud.

➤ **Procesos compartidos:** son vitales para las Unidades Estratégicas pero se ejecutan por las áreas de apoyo administrativo para más de un área de actividad. Ej: recaudo.

➤ **Procesos de reporte:** apoyan la ejecución de los procesos claves y de los compartidos, ejecutados también por las áreas de apoyo. Ej: Contabilidad.

➤ **Procesos corporativos:** procesos comunes a toda la organización, orientados a garantizar el desarrollo armónico del nivel corporativo y las unidades de actividad. Ej: planeación.”¹³

“Los procesos tienen unos componentes entre ellos están:

¹³ Instituto de Seguro Social. Dirección de Planeación Corporativa. p. 3.

1. La misión o función: define el propósito fundamental del proceso, respondiendo a los interrogantes del para qué del proceso y el porqué es necesario el mismo.
2. La organización: estructura orgánica de la Institución de Salud, teniendo en cuenta todos los niveles directivos, asistenciales y administrativos.
3. El talento humano: los cuales deben ser con una adecuada selección, capacitación para el desempeño, comprensión del resultado esperado, incentivos para desarrollar las tareas, tiempo y herramientas necesarias para desempeñar las tareas.
4. Ciclo del proceso: es muy importante saber el inicio y fin de un proceso, ya que allí se establecen diferentes tipos de relaciones con los proveedores y clientes.
5. El ambiente laboral: son las condiciones físicas, afectivas y emocionales en las que se desarrollan los procesos.
6. Clima organizacional: conjunto de situaciones internas que producen satisfacción y motivación en el personal.
7. Asignación de responsabilidades: deben ser claramente definidas y acordes con la estructura organizacional para mejorar la gestión del proceso y generar satisfacción.
8. Tecnología: la sistematización de los procesos incidirá en la eficiencia y eficacia, siempre y cuando contemple un ordenamiento previo.
9. Normas: para dar cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias, normas, las cuales deben ser sometidas a un análisis riguroso, teniendo en cuenta la misión, satisfacción de los clientes y mayor eficiencia en los procesos.
10. Costos: pueden estar representados en papelería, tiempo, fotocopias, autenticaciones, etc.
11. otros procesos: evitar las colisiones con otros procesos entorpeciendo el buen desarrollo de los mismos.

12. Papelería: los formatos deben ser comprensibles, fácil de diligenciar, eliminar papelería sobrante y buscar fusión de formatos.
13. Documentación: todo proceso se inicia con algunos documentos que son vitales dentro de un proceso.
14. Controles: es necesario para que el proceso puede tener lugar, es importante tener e cuenta que tan necesario es y en que número.”¹⁴

1.7.1.5 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

“Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información respecto a la organización y operación de un organismo social.

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades relacionadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización.”¹⁵

El Manual de Compras es importante ya que se están describiendo una serie de procedimientos y actividades que van ligados directamente a éste, de la misma

¹⁴ Instituto de Seguro Social. Dirección de Planeación Corporativa. Ob. Cit. p. 3

¹⁵ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Ob. Cit. p. 101.

forma la utilidad que presta a la Entidad, desde el punto de vista de la eficacia y eficiencia para el cumplimiento de objetivos.

1.7.1.6 TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

“De manera general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica.

También pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales
- Prácticas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento
- Prácticas generales en un área determinada de actividad

También se pueden clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en manual de:

- Procedimiento general. Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo
- Procedimiento específico. Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir de manera sistemáticamente con sus funciones y objetivos.”¹⁶

¹⁶ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Ob. Cit. p. 103

1.7.1.7 METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA EL ESTUDIO DE PROCEDIMIENTOS

“La metodología propuesta para el estudio de procedimientos comprende las siguientes etapas:

1. Planeación del estudio

El primer paso en esta etapa será definir la naturaleza del problema en cuestión. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo de estudio y para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo que incluya el inventario de procedimientos ya jerarquizado.

2. Investigación de la situación actual

Cubre la finalidad de obtener una visión del procedimiento tal y como se desarrolla en la actualidad. Esta fase incluye básicamente: a) Recopilación de la información; b) Registro y documentación del registro actual; c) Obtención de la aprobación correspondiente por parte de los responsables de su operación.

3. Análisis y crítica de la información

El análisis consiste en diferenciar lo que se debe hacer con lo que se hace, y el diagnóstico lo constituye la identificación de las deficiencias e irregularidades del procedimiento; debe presentarse un documento que señale las causas y sugerencias a fallas que entorpecen el buen funcionamiento del procedimiento.

4. Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos

Una vez analizada la información del procedimiento, es posible proceder a graficarlos y/o redactarlos teniendo en cuenta la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento.”¹⁷

1.7.1.7.1 Fuentes de Información

- **“Los archivos de la institución,** son los bancos de información oficial de la organización y en ellos es posible obtener en mayor o menor grado de la información sobre procedimientos de trabajo.

- **Funcionarios y los empleados,** cuando la captación de la información no es suficiente y adecuada al objetivo del estudio, es recomendable acudir directamente a los funcionarios responsables de las áreas de investigación. Así también, las opiniones y comentarios que emiten los empleados son de gran ayuda, puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden apreciar limitaciones o tener divergencias con respecto a otras opiniones o contenido de los documentos.

- **Observación Directa,** este recurso puede emplearse en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, lo que permite conocer no solo los métodos de trabajo sino la cultura organizacional imperante. A partir del análisis de la información.

- **Encuesta,** esta técnica implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada previamente. También puede utilizarse cuestionario con el fin de que las entrevistas sean homogéneas.

¹⁷ FRANKLIN, Benjamín y GOMEZ CEJA, Guillermo. p. 317.

- **Entrevista**, consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales donde se interroga de manera orientada a los participantes para obtener información. Este medio es quizás el más usado y el que brinda información mas completa y precisa. Por el contacto directo que se da entre el entrevistador con el entrevistado y, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.”¹⁸

1.7.1.7.2 Registro y documentación del procedimiento actual

Es importante la adopción de un método mediante el cual se registrarán los hechos del estudio. Registrar ordenadamente la información recopilada de cualquier investigación que se realice es de vital importancia. Una regla general que debe tomarse en cuenta al realizar los registros, es hacerlo con la debida claridad para que cualquier persona pueda entenderlos.

“Durante el curso de la investigación, el analista deberá auxiliarse del uso de diagramas para el registro de las actividades. Existen fundamentalmente para propósitos de este estudio dos tipos de diagramación:

- Organigramas, muestran la estructura orgánica y/o funcional de una organización. Señalan las funciones de línea y dan ideas generales de las responsabilidades del personal de esa organización.
- Flujograma de Procedimientos, como su nombre lo indica representa gráficamente el flujo de la información de un procedimiento.

¹⁸ GOMEZ CEJA, Guillermo. Ob. Cit. p. 132

Como último paso en el proceso de investigación sobre la forma actual de operar un procedimiento, el responsable del estudio presentará a sus usuarios un documento final, con el objeto de ultimar detalles que no hayan sido comprendidos por el analista.”¹⁹

1.7.1.7.3 Formulación de recomendaciones

Es necesario sugerir una serie de recomendaciones para que el beneficiado, en este caso, el Departamento de Compras, las acate e implemente obteniendo así, mayores resultados y un mejor desarrollo de procedimientos.

“El paso es convertir las conclusiones y observaciones en propuestas específicas, es decir, en recomendaciones. Aunque esta conversión se efectúa siguiendo en términos generales una sola línea de pensamiento, amalgama diferentes criterios, ya que la elaboración de un manual relaciona aspectos como los siguientes:

- Cambios en los métodos de trabajo
- Redefinición de funciones
- Modificación de estructuras
- Ajuste de procesos y procedimientos
- Asignación de recursos
- Revisión de la calidad de productos y/o servicios
- Fortalecimiento de estrategias
- Aprovechamiento de la fuerza de trabajo
- Relaciones con el entorno”²⁰

¹⁹ GOMEZ CEJA, Guillermo. Ob. Cit. p. 133.

²⁰ GOMEZ CEJA, Guillermo. p. 25

1.7.1.7.3.1 Tipos de recomendaciones

- “De mantenimiento: Preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procesos, procedimientos, personal y formas.

- De eliminación: Supresión de sistemas; reemplazo de formas, registros e informes; eliminación total o parcial de procedimientos; bajas de personal; desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.

- De adición: Introducción de un nuevo sistema; modificación de un proceso; incremento del número de operaciones de un procedimiento o de todo un procedimiento; incorporación de nuevas unidades administrativas; aumento de personal o programas, etc.

- De combinación: Intercalación del orden de aplicación de programas de trabajo, combinación del orden de las operaciones de un procedimiento o de los procedimientos de un proceso; compaginación de formas de uso generalizado con nuevas formas, entre otros.

- De fusión: Agrupación de áreas, unidades administrativas y/o personas bajo un mismo mando; unificación de formas, registros e informes, etc.

- De modificación: Cambios en los procesos o procedimientos; reubicación física de personal, equipo o instalaciones; redistribución de cargas de trabajo, modificaciones de formas, registros, informes y programas, etc.

- De simplificación: Optimización de un proceso; reducción de los pasos de un procedimiento: introducción de mejoras en los métodos de trabajo; simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.

- De intercambio: Reorientación de procesos, procedimientos, funciones, recursos, personal y/o flujo del trabajo entre áreas u organizaciones”.²¹

Como recomendaciones aplicadas en el trabajo se utilizaron la de eliminación, debido a que se excluyó totalmente una serie de procedimientos que no correspondían al Departamento; de modificación ya que se hizo un cambio notable en los procesos y procedimientos manejados al interior del Departamento y por último de simplificación porque se logró la optimización de los procesos, se redujeron éstos, para así lograr una mayor eficiencia y eficacia dentro del Departamento.

1.7.1.8 EL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN

“En la mayoría de las organizaciones se presentan cambios o modificaciones constantes debido a que se agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos. Los cambios en la estructura organizacional se hacen con tanta frecuencia como se requiere para resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar las oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones.

La actualización de los manuales puede ser planeada o no planeada.

a) Actualización no planeada: la mayoría de las empresas actualizan sus manuales conforme sean necesario, para establecer nuevas políticas, para cambiar o crear nuevos procedimientos, crear nuevos puestos, etc.

²¹ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. p. 201

b) Actualización planeada: la mayoría de los organismos sociales ponen al día sus manuales sin haber planeado las actualizaciones. Todos los manuales deben revisarse cuando menos cada año, pero si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario revisarlos dos veces al año.

Cuando las revisiones periódicas se convierten en programas de trabajo regulares, se logrará que los manuales conserven su eficacia.”²²

1.7.1.9 TEORÍA DE SISTEMAS

Es manifiesta la necesidad de elaborar el manual de procedimientos del Departamento de Compras, una guía sobre actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar una normalización o estandarización adecuada dentro de la diversidad de actividades que en la organización se llevan a cabo y “una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas.”²³

Se denomina enfoque sistémico a “la manera de estudiar o analizar sistemas adoptando una visión global de los mismos, que se va refinando progresivamente mediante una descomposición de arriba abajo. Se comienza por concebir todo el sistema como una caja negra en la que solo se puede distinguir las entradas y las salidas, pero en su interior. Una vez identificados los límites del sistema y sus relaciones con el exterior, se pasa a describir su interior abriendo la caja negra del sistema. Se identifican grandes cajas internas o subsistemas y las relaciones que los ligan entre sí. Para ello, se considera a cada caja negra como un subsistema de lo que nos interesa su interior, sino sus entradas y salidas.”²⁴

²² Instituto de Seguro Social. Dirección de Planeación Corporativa. Ob. Cit. p. 5.

²³ FRANKILN, Benjamín y GOMEZ CEJA, Guillermo. p 184.

²⁴ PIATTINI, Mario. p. 5.

El proceso continúa descomponiendo cada subsistema en otros menores hasta que los componentes son tan simples que se pueden estudiar al completamente sin problemas. “Esta manera de trabajar, que surgió con fuerza en los años treinta y cuarenta, se conoce coloquialmente desde entonces como –pensar globalmente y actuar localmente-.”²⁵ Así se consigue conservar una visión de conjunto que evita lo que, también popularmente, se expresa como el problema de que los árboles impidan ver el bosque.

“La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.”²⁶

1.7.1.10 TEORÍA DE LA CALIDAD

“El desarrollo de la calidad ha sido más o menos continuo durante los últimos 100 años. Aunque la calidad existía anteriormente a ese tiempo, su sistemático interés y su “denominación” de calidad trajeron los cambios que se observan en la sociedad actual. Este desarrollo no es atribuible solamente a una persona o a unas pocas, sino a la práctica de las estrategias de dirección a través de los años, que buscaban satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, las cuales han traído a la actual era de la calidad.”²⁷ Tomando en cuenta esta pequeña introducción que realiza el autor Paúl James, se trae a colación en la actualidad tan criticada del Instituto de Seguros Sociales sobre este tema en especial.

No es un misterio que las empresas hoy en día, sean con o sin ánimo de lucro, buscan la manera de obtener el Certificado de Calidad que garantice la

²⁵ BERTALANFFY, Von L.

²⁶ FRANKLIN, Enrique Benjamín. p. 147.

²⁷ JAMES, Paúl. p. 28.

confiabilidad y el respaldo de sus productos o servicios a los clientes internos y externos de la misma, y de la ventaja competitiva que haga que se mantenga dentro del mercado al que pertenezca.

“La calidad es una condición mental netamente interna de saber ser para hacer bien las cosas. La calidad es un solo y único camino, que toda la humanidad lo puede llevar a cabo en su muy personal forma de ser, al fin de cuentas se llega al mismo punto, la calidad nos hace iguales sin importar las diferencias de nuestra condición humana. La Teoría de la Calidad trata precisamente sobre el como crear las condiciones internas en la persona para que las cosas se den de la mejor manera, es decir, una mejora continua. Es para crear una conciencia del bien saber, bien ser, bien hacer y bien tener. Calidad es el bien en toda su extensión. Lo interno es lo que determina a lo externo, y no al revés. El poder del ser humano está en su condición interna, no en su condición externa, ya que la condición externa es simple apariencia.”²⁸

Retomando el tema del Instituto de Seguros Sociales, el logro de la calidad se ha visto opacado por la desorganización de los procesos desarrollados en sus diferentes departamentos y áreas, ocasionando la falta de credibilidad del afiliado hacia el óptimo desempeño de los servicios de salud ofrecidos.

Es por esta razón que se toma el tema de la Teoría de la Calidad con el fin de recalcar la responsabilidad que tiene el Sector Público en hacer más competitivas las empresas que se ubican dentro de éste y el compromiso que adquieren sus respectivos responsables en hacer posible que éste obstáculo se convierta en una meta de Desarrollo Organizacional, para así progresar competitivamente.

²⁸ <http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/3.doc>

Sobre las teorías de calidad que se presentan en la escuela tradicional de la Administración, la cual data de 1880 y fue fundada por Taylor, Fayol y Weber, se encuentran los aportes más importantes de los siguientes autores que se relacionan a continuación, los cuales le dieron el punto de partida a este tema.

DEMING	CROSBY	FEIGENBAUM	JURAN	ISHIKAWA
Vivió la evolución de la calidad en Japón y esta experiencia desarrolló sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad. Se instituyó el premio Deming en 1983 t desarrolló las 7b enfermedades mortales.	Propuso el programa de 14 pasos llamado cero defectos . La calidad está basada en 4 principios: a) la calidad es cumplir los requisitos, b) el estándar de realización es cero defectos y c) la medida de la calidad es el precio del incumplimiento.	Introdujo la frase control de calidad total. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra a la puesta en marcha.	La administración de calidad se basa en lo que llama la trilogía de Jurán: planear, controlar y mejorar la calidad.	Fue el primer autor que trató de destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Su hipótesis principal fue diferentes características culturales en ambas sociedades. Sus principales ideas se encuentran en su libro: ¿Qué es el control de la calidad total?

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>

- **WILLIAM EDWARDS DEMING:** durante la Segunda Guerra Mundial, enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses. Su filosofía de la calidad se manifiesta en que el operario al estar más capacitado, obtendrá una producción de

mayor calidad y con menos inconvenientes en la misma. Revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad. Conocido internacionalmente como consultor, suyos trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión y revolucionaron su calidad y productividad.

- **PHILLIP B. CROSBY:** él implementa la palabra **PREVENCIÓN** como una palabra clave en la definición de la calidad total. Ya que el paradigma que Crosby quiere eliminar es que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas y de revisiones, esto origina pérdidas tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto prepara a que el personal falle, así que “hay que prevenir y no corregir”.
- **ARMAND FEIGENBAUM:** es el creador del concepto **Control Total de la Calidad**, en el que sostiene que la calidad no sólo es responsabilidad del Departamento de Producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Originó el ciclo industrial, el desarrollo de un producto desde el concepto hasta su salida al mercado y más allá. Este ciclo incluía marketing, diseño, producción, instalación y elementos de servicio.
- **JOSEPH M. JURAN:** la definición de la calidad para Jurán es la adecuación del uso. Lo utiliza en el concepto que la opinión del usuario es la que indica que la calidad están en el uso real del producto o servicio. Habló sobre la trilogía de la calidad: a) Control de calidad, b) Mejora de nivel o cambio significativo y c) Planeación de la calidad.
- **KAORU ISHIKAWA:** Ishikawa fue conocido por su contribución a la Gestión de la Calidad a través del control estadístico. Su desarrollo del Diagrama de

Ishikawa (espina de pescado) y el empleo de las 7 antiguas herramientas de la calidad (1. Diagrama de causa y efecto, 2. Análisis de Pareto, 3. Estratificación, 4. Histogramas, 5. Gráficos de control, 6. Diagramas de dispersión, 7. Hojas de recolección de datos), proporcionaron las capacidades básicas para el uso de las técnicas de resolución de problemas. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo.

1.7.1.11 CALIDAD TOTAL

“La calidad total es considerada como un estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a los largo del tiempo.”²⁹ En un primer término se habla de control de la calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a la producción; posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora continua y que incluye las dos fases anteriores.

Evolución Histórica del Concepto de Calidad

A lo largo de la historia el término de la calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica; para ello se describe cada una de las etapas³⁰, y cuáles eran los objetivos a perseguir.

²⁹ EVANS, Lindsay. p. 32.

³⁰ *Idem.*

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único
Revolución industrial	Hacer muchas cosas sin importar que sean de calidad (se identifica producción con Calidad)	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de la Calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	Satisfacer al cliente Prevenir errores Reducir costos Ser competitivos
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto el cliente externo como interno Ser altamente competitivo Mejora Continua

Fuente: EVANS, Lindsay

1.7.1.11.1 NORMAS TÉCNICAS DE CALIDAD: NTC-GP 1000:2004 e ISO 9000:2000

A través del Decreto 4110 de 2004 el Gobierno Nacional adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, mediante el cual “se

determinan las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Esta norma es de obligatoria aplicación y cumplimiento por parte de las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder y de otras entidades prestadoras de servicios en un plazo máximo de 4 años, contados a partir del 9 de diciembre de 2004, fecha en la cual se expidió el anterior decreto.”³¹

“la orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Esta norma es de aplicación genérica y no es su propósito establecer uniformidad en la estructura y documentación del sistema de gestión de la calidad de las entidades, puesto que reconoce que estas están influenciadas por diferentes marcos legales, objetivos, estructuras, tamaños, necesidades, procesos y productos y/o servicios que suministran.

Como base para la elaboración de este documento se han empleado las normas internacionales de la serie ISO 9000:2000 sobre gestión de la calidad. En esta medida, la implementación de la presente norma permite el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2000, puesto que ajusta la terminología y los requisitos de esta a la aplicación específica en las entidades del Estado.”³²

“Las normas ISO 9000 son el modelo de diseño-desarrollo del producto, su proceso de producción, instalación y mantenimiento, es decir, es un sistema para

³¹ www.dafp.gov.co/documentos/circular_06_2005.pdf

³² <http://www.cas.gov.co/RequisitosLegales/documentos/DECTO411004.pdf>

asegurar la calidad. Este sistema obliga a una estrecha relación entre el cliente y el proveedor; también interrelaciona cada una de las áreas de la compañía o empresa y minimiza el factor de error en la toma de decisiones en toda la organización, ya sea en situaciones habituales o especiales. Actualmente la ISO 9000 tiene más de 70.000 registros en todo el mundo, lo cual evidencia que la comunidad de negocios internacional la ha adoptado como un sistema válido, fiable y realizable.”³³ O en otras palabras se puede decir que la serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican qué elementos deben integrar el Sistema de Gestión de Calidad de una empresa y cómo deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y/o servicios que produce la empresa.”³⁴

Las Normas ISO 9000 son generadas por la ***Internacional Organization for Standardization*** (ISO). Es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. Es una red de los institutos de normas nacionales de 146 países, sobre la base de un representante por país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza que coordina el sistema. Las normas desarrolladas son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto no tiene autoridad para imponer normas a ningún país.

³³ www.mincomercio.gov.co

³⁴ Guía de la Norma ISO 9000:2000.

1.7.1.12 COMPRAS.

1.7.1.12.1 RESEÑA DE COMPRAS

“El acto de comprar es uno de los más antiguos de la humanidad, cuando en la edad de piedra se les ocurrió intercambiar una cosa con otra (o mejor conocido como trueque), por lo que nacen las compras y las ventas.

En 1961, en los Estados Unidos de Norteamérica empezaba a hablarse de la administración de materiales, hasta que después de 20 años la administración y control de compras maduró. En México, dicha administración era incipiente y lacerante en cuanto a su manejo, ya que el 90% de las empresas que operaban eran simplemente departamentos de coloca pedidos, las requisiciones llegaban con proveedores ya escogidos en las áreas técnicas, negociaciones ya elaboradas por otras personas, faltando solo el papeleo administrativo que realizaba el llamado departamento de compras. Por lógica, las personas encargadas de esos departamentos eran prácticas, no contaban con preparación en el manejo del área en la que se encontraban; las funciones que realizaban estaban completamente desligadas de la función de compras y, en general, la organización de la función misma estaba mal ubicada y completamente fuera de lugar y de control.”³⁵

En la actualidad muchos empresarios se han dado cuenta de la situación anteriormente dicha, por lo que deciden cambiar sus administraciones, hacer que su personal se prepare mejor e involucrarlos más en otras funciones afines; pero, cuando los empresarios quisieron hacer que su personal se prepare mejor e involucrarlos más sobre el área, resultó ser un verdadero desastre: flujograma y

³⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/compras-manejo-y-conceptos.htm>

jerarquía mal aplicada, desenlazaron en departamentos de abastecimiento, aprovisionamiento, proveeduría y suministros.

“Pero, ¿qué es comprar? Es adquirir una cosa a cambio de cierta cantidad de dinero. Esta descripción nos conlleva al proceso administrativo; el departamento de compras lleva un papel muy importante dentro de la administración de operaciones, por lo que es necesario introducirnos en este tema.

1.7.1.12.2 DEFINICIÓN DE COMPRAS, IMPORTANCIA.

La definición de compras como una profesión dentro de la vida industrial y comercial de un conglomerado empresarial es la siguiente: *comerciar es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto*; siendo hasta aquí la definición usada por los libros especializados, y, la palabra “correcto(a)”, se puede sustituir por las de “adecuado”, “justo” y/o “preciso”.

Sin embargo, en la actualidad compras como tal, ha evolucionado considerablemente y ha pasado en muchas empresas a ser parte de otros conceptos, como adquisiciones, aprovisionamiento o materiales, actividades que comprenden adquisiciones y otras tantas como control de inventarios y almacenes. Por lo tanto, al dar una definición personalizada de compras en términos de la administración de empresas, se puede afirmar que *comprar supone el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas*; y, en términos de mercadotecnia, *comprar es adquirir por un precio en dinero algún bien, derecho o mercancía*.

Por lo anteriormente expuesto, quizá la definición antes usada en administración de empresas puede corresponder más bien al concepto de abastecimiento, aprovisionamiento proveeduría, materiales, y las distintas actividades que emanan de la misma definición, puede a través de la división del trabajo dar origen a varios departamentos, entre ellos compras, todos agrupados bajo un nombre más genérico y/o completo. Se menciona la palabra “quizá”, pues la administración de empresas es dinámica y los conceptos varían de una compañía a otra. Definitivamente, ninguna función es autónoma y todas se relacionan entre sí y con las de otros departamentos, pero entre más sofisticada se va haciendo una función, más subfunciones aparecen y más complicado es definir a cada una de ellas. Por lo tanto, definiciones válidas del ayer, ya no lo son hoy.”³⁶

1.7.1.12.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

“Los objetivos generales de un departamento de compras son:

- Establecer normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa.
- Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada, y con cumplimiento honesto.
- Desarrollar y administrar las compras.
- Establecer proveedores bien evaluados.

³⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/compras-manejo-y-conceptos.htm>

- Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos, mejora de calidad de materiales o artículos, mejora de servicios de adquisición y distribución.

Los objetivos específicos de un departamento de compras son:

- Mantener los inventarios al nivel más bajo posible, pero lo suficiente para alimentar satisfactoriamente las necesidades de producción.
- Encontrar y desarrollar fuentes de abastecimiento.
- Localizar nuevos materiales y productos.
- Asegurar buen servicio de los proveedores, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los artículos.
- Implantar políticas de compra que beneficien a la empresa.
- Desarrollar óptimos procedimientos y controles.
- Mantener un costo de operación económico en el departamento de compras, que estará equilibrado con los buenos resultados obtenidos.
- Informar a los directivos de la compañía sobre cambios de productos o materiales que pudiesen afectar a la organización.
- Reunir información y hacer valoración sobre proveedores actuales y potenciales.
- Mantener comunicación dinámica y constante con los ejecutivos de la empresa, que directa o indirectamente, determinen cuáles serán los programas de producción para conocerlos y tomar oportunamente los pasos para abastecer sus necesidades.
- Cooperar con otros departamentos de la empresa (ventas, recursos humanos, producción, contabilidad, etc.) que soliciten sus servicios.
- Estar al día de los avances existentes en métodos y técnicas de compras.

- Obtener la aprobación de control de calidad sobre nuevos artículos o artículos que requieran un proveedor nuevo. Para este propósito se deberán obtener muestras de los proveedores potenciales.
- Vigilar que el personal del área cumpla en forma eficiente los procedimientos establecidos.
- Puntualizar normas de conducta moral.
- Obtener utilidades para la empresa.”³⁷

1.7.1.12.4 RELACIONES CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

“Como todas las áreas, Compras no es un compartimento estanco en la empresa, sino que se relaciona intensamente con numerosos sectores importantes para el negocio.

En las empresas, el sector de Compras se relaciona con:

La **Dirección General**, a través de la fijación de políticas generales, procedimientos y análisis de las tendencias y cambios en el entorno; en lo que involucra a las compras de la empresa.

Producción, a través de información sobre plazos de entrega, costo de materias primas, calidad disponible, fuentes de aprovisionamiento, para el cumplimiento de los programas productivos del sector.

Finanzas, en la fijación de las políticas financieras con las compras, requerimientos de fondos y presupuesto del área.

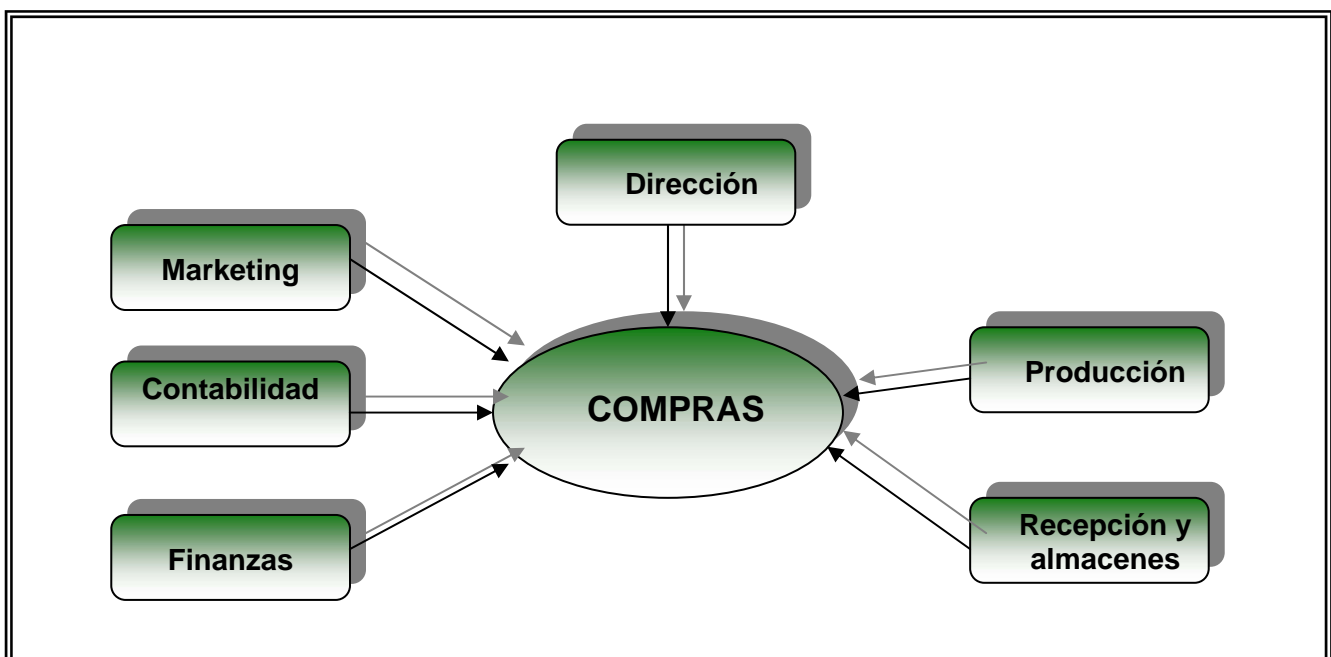
³⁷ ALJIAN W., George. p.15.

Recepción y almacenes, en la administración de la logística de movimientos y coordinación de necesidades de espacio, según la planificación de entregas y embarques de mercaderías.

Contabilidad, para el control de inventarios, costeo de materiales y valorizaciones y provisiones de las compras de bienes y/o servicios ingresados en un período a la empresa.”³⁸

GRÁFICA N° 01

RELACION DE COMPRAS CON OTRAS ÁREAS



Fuente: ALJIAN W., George. Manual de Compras.

³⁸ ALJIAN W., George. Ob. Cit. p. 17

1.7.1.13 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Resulta de gran utilidad para la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios una herramienta con la cual pueda medir la utilidad de los manuales de procedimientos, y los sistemas de control de gestión permiten encaminar completamente el cumplimiento de los objetivos del manual.

“Además de los Sistemas de Control de Gestión, plantean claramente la importancia de los manuales administrativos para la medición de gestión por medio de la definición de índices y/o indicadores corporativos para luego desplegarlos en cascada a los determinados niveles de la organización y llegar incluso a los puestos de trabajo.”³⁹

Este sistema se define “como el conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices e indicadores los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto determinar el desempeño de la organización.”⁴⁰

“Una de las herramientas que permite implementar la creación de manuales administrativos son los indicadores de gestión”⁴¹, estos se desglosan de algún procedimiento requerido que permite hallar una expresión matemática con la cual se presentará el indicador.

“Además se clasifican de la siguiente manera en dos grandes grupos, dentro de una concepción sistémica de un modelo integral de gestión:

³⁹ SERNA GOMEZ, Humberto. p. 276.

⁴⁰ Ibíd. p. 276.

⁴¹ BELTRÁN, Jesús. p. 23.

- ✓ Indicadores de Desempeño o Gerenciales: son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo cuyo resultado puede modificarse muy poco.
- ✓ Indicadores Impulsores o Motores de Desempeño: son el conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados a largo plazo.”⁴²

Por otra parte de acuerdo con las características de cada organización, por medio de los índices e indicadores de gestión cada empresa puede y debe “definir sus procesos”⁴³ y obtener índices para cada uno de ellos.

“Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del que hacer cotidiano, ya que ellos se consignan e forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficientes.”⁴⁴

1.7.1.13.1 INDICADORES DE GESTIÓN

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o “producto” que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la Institución y sus objetivos prioritarios. Induce adecuaciones en los procesos internos y aporta más transparencia a la gestión pública.

⁴² SERNA GOMEZ, Humberto. Ob. Cit. p. 281

⁴³ SERNA GOMEZ, Humberto. Ob. Cit. p. 302

⁴⁴ Ídem.

Una herramienta útil y práctica para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

Por lo anterior se han desarrollado los siguientes indicadores de gestión, los cuales permitirán medir la calidad del servicio o producto que presta el Departamento de Compras.

- Actividades programadas

$$AP = \frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$$

Este indicador es útil para cuantificar las actividades programadas y así lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Presupuesto de compras

$$PC = \frac{\text{Valor de las compras}}{\text{Valor presupuesto de compras}}$$

Este indicador permitirá determinar el valor realmente invertido según las necesidades del Instituto, entiéndase seccionales y Vicepresidencia.

- Avance de proyectos

$$AP = \frac{\text{Proyectos concluidos}}{\text{Proyectos iniciados}} \times 100$$

Este indicador identifica la ejecución de los proyectos y actividades efectuadas en el Instituto con respecto a lo planificado y lo reprogramado. Este indicador se aplica, según se trate del avance de la ejecución del proyecto, actividad efectuada o del análisis del cumplimiento de las mismas en un período.

- Procesos en Acción

$$PA = \frac{\text{Cantidad de procesos en acción}}{\text{Cantidad total de procesos}} \times 100$$

Este indicador permite conocer si el Departamento de Compras del ISS cumple o no con los procesos identificados (Formulación del Plan de Compras, Ejecución del Plan de Compras y Consolidación de los formatos 2, 2a, 5 Y 5b).

DESCRIPCION DE ENFOQUES TEORICOS

En la siguiente matriz se encuentra la teoría, descripción y su respectiva aplicación de los Enfoques Teóricos aplicados al desarrollo del Trabajo⁴⁵

Teoría	Descripción	Aplicación
ENFOQUE DE SISTEMAS	Análisis de las interrelaciones de los sistemas y subsistemas, así como de las interrelaciones de las organizaciones con su entorno.	Permite determinar cuales son las interacciones que existen entre las diferentes áreas de la gerencia nacional de informática y reconocer sus subsistemas.
ADMINISTRACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO	Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más.	Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	En términos administrativos, los SCG, son una guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados, las actividades de ejecución, operación y la parte financiera de las organizaciones, sin dejar a un lado la parte operativa, con el mejor uso de los recursos disponibles de una empresa, dentro de los recursos se encuentran los técnicos, los humanos y los financieros, entre otros, todo esto buscando el logro de los objetivos planeados.	La finalidad de los SCG es hacer que el sistema se encamine completamente al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la organización. Además debe asegurar y verificar que los planes se desarrollen eficazmente acorde con el cronograma planeado y organizado, preparando a la organización a los posibles riesgos presentes y futuros.
COMPRAS	La creación de un departamento de compras representa el reconocimiento de las compras como inactividad organizada. Las actividades organizadas se caracterizan por sus objetivos discernibles. Las compras están orientadas hacia los objetivos generales de la organización encaminadas a: la reducción de costos u obtención de utilidades, el control de los compromisos financieros.	Estos conceptos nos permitirán tener claro la importancia y la función que tiene el Departamento Nacional de Compras.

⁴⁵ Basado en: DURAN, Jeison y ORTIZ, Francisco. p. 57.

1.7.1.14 PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO

Los programas de mejoramiento son instrumentos indispensables para procurar el buen uso de los recursos públicos y garantizar la eficacia de los procesos⁴⁶; hoy en día, se hace necesario que los procedimientos se encuentren actualizados, debido a que los estándares constantemente generando nuevos paradigmas; aunado a esto los cambios tan fuertes que ha tenido la tecnología, ha originado la necesidad de aplicar el modelo de sistemas en las instituciones del estado con el fin de estar a la vanguardia con los nuevos acontecimientos, facilitando así el desempeño en el desarrollo de las actividades.

Cualquier tipo de organización pública o privada, se orienta en mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno en el cual se desenvuelve. Para esto se apoyan en la calidad total pues esta hace necesario el estudio de los procedimientos, todo dentro de planes de mejoramiento continuo, lo que significa perfeccionar los estándares esperando incrementar la productividad; la mejora en los procesos, optimizar la eficiencia y la eficacia, reforzando los mecanismos internos para responder a las eventualidades. El manejo de procesos es un reto para las Instituciones del estado ya que se hace necesario mantener una cultura organizacional basada en la excelencia y el control adecuado de los recursos. Además da dar cumplimiento a los requerimientos efectuados por la administración Pública y os diferentes organismos de control.

⁴⁶ Página Web: www.gestiopolis.com, Gestiopolis.

1.7.1.14.1 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ISS

El Instituto de Seguros Sociales carece de un sistema de información que permita hacer uso más eficiente de los recursos, dificultando así la toma de decisiones. Por lo cual la Contraloría General de La Republica mediante la Resolución Orgánica 5580 de Mayo del 2004 reglamenta la metodología de los planes de Mejoramiento, dentro de la cual se establece el Plan de Mejoramiento de Procesos, el cual responde a la actualización de estos, con el fin de reducir tiempos, actividades y tareas; orientados a incrementar la eficiencia, eficacia haciendo de la Institución un ente competitivo.

Dentro del plan de mejoramiento del ISS⁴⁷, establece para cada área acciones correctivas en cuanto a los problemas de control interno; par esto enfatizan la necesidad de ejecutar el plan de mejoramiento de procesos debido a que carece de métodos y procedimiento documentado y actualizado lo cual dificulta el rendimiento y la medición de resultados en las mismas; este trabajo referencia el programa de mejoramiento de procesos y control interno para la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios, específicamente en el levantamiento y actualización del Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras del Instituto de Seguros Sociales.

⁴⁷ Página Web: www.iss.gov.co, INSTITUTO DE SEGUORS SOCIALES.

1.7.2 MARCO CONCEPTUAL

Actividades: Parte a partes de un proceso. Secuencias ordenadas de tareas. Acciones de corta plazo con las cuales se desarrolla y ejecuta una estrategia, e implica la asignación de recursos y la medición de resultados.

Auditoria: Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación. Revisión o análisis periódico que se efectúa a los libros de contabilidad, sistemas y mecanismos administrativos, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de emitir opiniones y recomendaciones con respecto a su Funcionamiento.

Compras: Proceso de adquisición de bienes o servicios para la satisfacción de necesidades.

Contrato: Un contrato es el acuerdo de voluntades que crea derechos, con sus obligaciones correlativas. El contrato es un tipo de acto jurídico de carácter bilateral, porque intervienen dos o más personas (a diferencia de los actos jurídicos unilaterales en que interviene una sola persona), y está destinado a crear derechos (a diferencia de otras convenciones que están destinadas a modificar o extinguir derechos).

Control: Actividad de monitorear los resultados de una acción y tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y medidas preventivas para evitar eventos indeseables en el futuro. Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

Control Correctivo: Actividad manual o automática que al ejecutarse en el proceso registra una desviación que se ha presentado en una etapa anterior del proceso y permite continuar con su desarrollo o ejecución.

Control de gestión: El Control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Proceso mediante el cual una empresa se asegura que las realizaciones, como parte del proceso administrativo, concuerdan con la planificación y, a través del que se han de identificar las desviaciones para tomar las oportunas medidas correctivas, asegurando el empleo eficaz de los recursos obtenidos en el cumplimiento de los objetivos.

Control Preventivo: Actividad manual o automática que al operar o ejecutarse en el proceso registra inmediatamente las desviaciones o acciones anormales y evita que se continúe con el proceso hasta tanto la actuación se ejecute como ha sido prevista.

Decreto: Un decreto es una norma jurídica dictada por el poder ejecutivo. Disposición emanada de la Rama Ejecutiva del Poder Público, con el objeto de desarrollar y cumplir con los deberes y obligaciones asignadas a esta y, especialmente para la ejecución y aplicación de la ley.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Grado en el que una organización alcanza sus objetivos y metas.

Eficiencia: Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados. Medida de la cantidad de recursos utilizados por una organización para dar lugar a

una unidad de producción. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; logro de los objetivos al menor costo y otras consecuencias no buscadas.

Flujograma: consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Formato: Documento con descripción estructural de una secuencia de datos o información relevante.

Funciones: Distinción de un trabajo respecta de otro; contribuyen a la realización del objeto básico de producir o servir de una empresa.

Indicadores: Instrumento de cuantificación o medida que determinan el rendimiento contra requisitos validos del cliente y que por lo tanto miden la calidad, es decir, la habilidad para satisfacer las expectativas del cliente.

Ley: Es una declaración de la voluntad soberana, dictada por el Congreso de la República, por medio de la cual se ordena, permite o prohíbe una cosa. Debe ser sancionada por el Presidente de la República. Norma jurídica obligatoria dictada por legítimo poder para regular la conducta de los hombres o para establecer los órganos necesarios para el cumplimiento de sus fines.

Licitación: Venta o compra de una cosa en subasta pública. En derecho público, acto por el cual el Estado concede contratos para la ejecución de obras de interés público; la adjudicación definitiva de dichos contrato es precedida de un concurso o subasta en el que varias personas, naturales o morales, presentan sus cotizaciones o los precios que cobrarían por la ejecución del contrato.

Macroproceso: Agrupación de procesos relacionados entre si, con propósitos afines. Los procesos se pueden agrupar en Macroprocesos, teniendo en cuenta que cumplan propósitos afines y exprese una cadena de adición de valor completa. Esta agrupación suele coincidir con las principales funciones y deben estar claramente identificados en el mapa de la organización.

Manual: Documento detallado que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones e información sobre políticas, métodos, funciones, sistemas y procedimientos de actividades de una entidad.

Objetivo: Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, constituyen el plan básico de una organización. Se pueden definir como los resultados a larga plazo que una organización aspira lograr a través de su Misión Básica.

Norma: Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Planeación: Es la selección de misiones y objetivos, metas y sus elementos o medios de control. Sistema utilizado para obtener una visión futurista de hacia donde va la institución, cual es su misión, sus objetivos y metas; establece métodos y procedimientos para desarrollar planes, programas y proyectos. Etapa en la que se desarrollan actividades relacionadas con la definición de objetivos, metas, métodos, tareas, tiempos, estándares (formas deseables en como debe darse el proceso), instrumentos, indicadores (formas de medición posterior de los resultados).

Políticas: Son declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones; proporcionan el medio para poner en práctica los procesos directivos. Definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Presupuesto: Plan financiero para administrar el gasto y el ahorro del dinero. Expresión cuantificada de un plan de actuación fijado para la empresa o para alguna de las actividades que la misma desarrolla. Se concreta en un estado de cuentas provisional de los gastos e ingresos que deben efectuarse durante un ejercicio o período. Todo presupuesto supone una previsión de cifras con base en unos objetivos y supuestos de comportamiento, refiriéndose a un período concreto.

Proceso: Conjunto o secuencia de acciones, actividades u operaciones repetitivas, sistemáticas y relacionadas mediante las cuales convierten una entrada a una salida, que es un producto, bien o servicio predeterminado que agrega valor hacia los clientes.

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Resolución: Acto administrativo por el cual la administración pública expresa su voluntad para producir efectos jurídicos.

Retroalimentación: Medida para cuantificar de qué manera una organización aprende mediante la retroalimentación de un sistema de información derivada de su propia actividad, capacitando a la organización a modificar el propio sistema.

Servicio: Son todas las acciones que el ISS hace por sus afiliados, para atender sus demanda y satisfacer sus necesidades.

Tareas: Son las acciones concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un producto o subproducto final.

1.7.3 MARCO GEOGRAFICO

Esta investigación se desarrollará en el Departamento Nacional de Compras de la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios del Instituto de Seguros Sociales, ubicada en la Carrera 9 N. 64 - 09, piso 7 de la ciudad de Bogotá. Toda la información será aportada por cada uno de los funcionarios del mismo Departamento para el levantamiento del manual.

1.7.4 MARCO LEGAL

Dentro del marco legal que delimita la presente investigación se hará referencia a las siguientes normas que le darán respaldo a los procesos:

FUENTE JURÍDICA DEL PROCESO (NOMBRE, NÚMERO Y FECHA)	DESCRIPCIÓN	
DISPOSICIONES EXTERNAS		<i>Aplica</i>
Constitución Política de Colombia de 1991.	<p>En donde se establece que las entidades públicas están obligadas a diseñar y aplicar métodos y procedimientos de control interno de conformidad con la ley.</p> <p>Artículo 209: La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.</p>	Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras

	<p>Artículo 269: En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.</p>	
<p>Decreto 3512 de 2003</p>	<p>Por el cual se reglamenta la organización, funcionamiento y operación del Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE, creado mediante la ley 598 de 2000, y se dictan otras disposiciones.</p>	<p>Proceso de Ejecución del Plan de Compras</p>
<p>Ley 1150 Julio de 2007</p>	<p>Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.</p>	<p>Proceso de Ejecución del Plan de Compras</p>
<p>Ley 80 de 1993</p>	<p>Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública</p>	<p>Proceso de Ejecución del Plan de Compras</p>

Ley 87 de 1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las Entidades y organismos del Estado (estableció que el ejercicio del control interno, es responsabilidad de las entidades de la administración, para lo cual debe disponer de mecanismos propios de verificación, evaluación y adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos).	Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras
Ley 42 de 1993	Sobre la organización del sistema del control fiscal y financiero y los organismos que lo ejercen (El control de la Contraloría es posterior y selectivo, se establecen las normas sobre responsabilidad fiscal).	Proceso de Ejecución del Plan de Compras
Ley 598 de 2000	Por la cual se crean el Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE, el Catálogo Único de Bienes y Servicios, CUBS, y el Registro Único de Precios de Referencia, RUPR, de los bienes y servicios de uso común en la Administración Pública y se dictan otras disposiciones.	Procesos de Ejecución del Plan de Compras e Informe de Ejecución del Plan de Compras para la Cuenta Fiscal
Resolución Orgánica 5544 de 2003	Por la cual se reglamenta la presentación de informes de la Cuenta Fiscal, Aplica los Formatos 2, 2A, 5, y 5B	Informe de Ejecución del Plan de Compras para la Cuenta Fiscal

Acuerdo 001 de 2004	Por el cual se determina el plan de ingreso de Entidades al Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE.	Informe de Ejecución del Plan de Compras para la Cuenta Fiscal
Acuerdo 004 de 2005	Por el cual se fijan lineamientos para el funcionamiento y establecen excepciones temporales del Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE.	Informe de Ejecución del Plan de Compras para la Cuenta Fiscal
Acuerdo 009 de 2006	Por el cual entran en vigencia las obligaciones contenidas en los artículos 6° y 15° del Decreto 2503 del 2005 y se definen otros lineamientos.	Informe de Ejecución del Plan de Compras para la Cuenta Fiscal
DISPOSICIONES INTERNAS		
Circular Presidencial 785 de 2005	Procedimiento para el reporte de gastos por concepto de publicidad.	Proceso de Formulación del Plan de Compras
Circular Presidencial 656 de 2006	Procedimiento para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento del Plan de Compras del ISS	Proceso de Formulación del Plan de Compras

<p>Memorando de Presidencia 13227 de Noviembre 27 de 2006</p>	<p>Donde el Presidente del ISS, en aras de consolidar la información correspondiente al informe de la Cuenta Fiscal imparte los instructivos necesarios a las dependencias a cargo para realizar la recolección de la información.</p>	<p>Proceso de Formulación del Plan de Compras</p>
<p>Acuerdo 269 de 2003 del Consejo Directivo del ISS</p>	<p>Por el cual se aprueba el Manual de Contratación Administrativa para Bienes, Obras y Servicios.</p>	<p>Procesos de Ejecución del Plan de Compras</p>

1.7.5 MARCO EMPRESARIAL

El Instituto Colombiano de Seguros Sociales, fue establecido legalmente el día 19 de Junio de 1.948, mediante decreto No. 2347 de 1.948 y su primer gerente fue el abogado y economista Carlos Echeverri Herrera. Fue creado como una institución autónoma de derecho social, con patrimonio independiente y al crearse, se dispuso que éste asegurara a los trabajadores particulares.

El Instituto de Seguros Sociales es una de las empresas más grandes del Estado y el principal actor en el campo de la Seguridad Social en Colombia; durante más de 50 años ha brindado servicios de salud y garantizado las pensiones de millones de colombianos.⁴⁸

El Decreto 2148 de 1992 establece que El Instituto de Seguros Sociales es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, del orden nacional, con personería

⁴⁸INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES. Evolución histórica del ISS. p. 89.

jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, vinculada al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; además, la Ley 100 de 1993 le asignó competencias en tres grandes áreas de gestión: Salud, Pensiones, y Riesgos Profesionales, convirtiéndose en el mayor holding empresarial con cubrimiento nacional en el área de la Seguridad Social:

- **Salud:** Para cumplir con los objetivos establecidos por el Sistema General de Seguridad Social en Salud, en cuanto a regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso de toda la población al servicio en todos los niveles de atención, el Instituto de Seguros Sociales cuenta con una cobertura nacional en más de 1014 municipios. Los servicios son ofrecidos a través de 230 Centros de Atención Ambulatoria (CAA), encargados de prestar el primer nivel de atención (servicios de baja complejidad) y 35 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, IPS (clínicas), que ofrecen servicios de alta complejidad.

- **Pensiones:** El Sistema General de Pensiones está compuesto por dos regímenes que coexisten, pero excluyentes entre sí. El Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad, manejado por las administradoras de Fondos de Pensiones, AFP; y el Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida, administrado por el ISS, mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una Pensión de Vejez, Invalidez o Sobrevivientes o en su defecto la Indemnización Sustitutiva, previamente definidas en la Ley. Para la administración de este último Régimen de Pensiones, el Seguro Social cuenta con 18 Centros de Atención de Pensiones (CAP) a lo largo del territorio colombiano.

- **Riesgos Laborales:** El Seguro Social cuenta en la actualidad a nivel nacional con 29 Centros de Atención Básica en Salud Ocupacional (CABSO), 4

Laboratorios de Toxicología Analítica y con la red de apoyo del ISS, para cumplir con los objetivos establecidos por el Sistema General de Riesgos Profesionales en cuanto a establecer actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora; fijar las prestaciones de atención de la salud de los trabajadores y las prestaciones económicas por incapacidad temporal, permanente, por invalidez y muerte, por enfermedad o accidente de origen profesional; fortalecer las actividades encaminadas a establecer el origen de los accidentes y las enfermedades profesionales y el control de los agentes de riesgos ocupacionales.

GRAFICA N° 02
ORGANIGRAMA SEGURO SOCIAL



Fuente: Página Web ISS.
www.iss.gov.com

GRAFICA N° 03
ESTRUCTURA INTERNA DE LA GERENCIA NACIONAL DE BIENES Y
SERVICIOS DEL ISS.



Fuente: Página Web ISS.
www.iss.gov.com

1.8. DISEÑO METODOLOGICO

1.8.1 Tipo de investigación.

El tipo de investigación fue de carácter descriptivo “aquella en que, como afirma Salkind, se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio.

Para Cerda, tradicionalmente se define la palabra “describir” como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “se deben describir aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás.

De acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.”⁴⁹

Se tomó este tipo de investigación debido a que su propósito es la actualización y levantamiento del Manual de procedimientos del Departamento de Compras del Instituto de Seguro Social.

⁴⁹ BERNAL T., César Augusto. p. 111.

1.8.2 Método de investigación

Se identifico este trabajo como de tipo inductivo guiados por el autor Carlos Méndez en su libro diseño y desarrollo de métodos de investigación se denota la necesidad de identificar el método de investigación ⁵⁰ como:

"el proceso riguroso, formulado de manera lógica que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento; fundamentado en diversos métodos".

La determinación del método de investigación permitió identificar aspectos fundamentales correspondientes al comportamiento que presentan los funcionarios del área frente a la situación actual, es decir, cuales son sus necesidades y contradicciones; para esto se definió el método de investigación Inductivo que es la herramienta básica para el manejo general de la investigación.

El Método Inductivo según Carlos Méndez en su libro Diseño y Desarrollo para proyectos de Investigación⁵¹, es aplicable a la investigación debido a que parte de la observación de fenómenos o situaciones particulares, para este caso en las actividades desarrolladas en el sector público en lo referente al Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras del Instituto de Seguros Sociales, apoyado en las investigaciones relacionadas con el tema para de esta manera contrarrestar los problemas presentados en la ejecución de estos procesos.

⁵⁰ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. p. 125.

⁵¹ *Ibíd.*, p. 127

1.8.3 Población.

La población objeto de esta investigación está constituida por todos los funcionarios de la Gerencia Nacional del Bienes y Servicios del Instituto del Seguro Social, los cuales son 40 personas.

1.8.4 Muestra.

Para el presente trabajo la parte de la población que se seleccionó fue el Departamento Nacional de Compras del Instituto del Seguro Social conformado por 7 funcionarios, quienes desarrollan todos los procedimientos descritos en el Manual de Procedimientos del Departamento de Compras a Nivel Nacional.

PERSONAL DEPARTAMENTO DE COMPRAS		
N°	NOMBRE	CARGO
1	JAIME ANAYA	Jefe Departamento Nacional de Compras
2	CLEMENCIA MENDOZA	Profesional Universitario
3	LUIS A. CACERES	Profesional Universitario
4	WILLIAM GUTIERREZ	Profesional Universitario
5	ALEXANDER CRUZ	Profesional Universitario
6	MELBA RUIZ	Auxiliar
7	MARTHA CHAVARRIAGA	Secretaria

Los funcionarios Seccionales únicamente envían la información del Plan de Necesidades Anual al Departamento de Compras y allí se adhiere. Esto sucede en el Proceso de Formulación del Plan de Compras. Por lo tanto no es necesario que los funcionarios seccionales conozcan a Fondo el Manual de Procedimientos del Departamento de Compras.

1.8.5 Fuentes primarias

Esta investigación inicia con la observación directa, entrevista personales y semiestructuradas a los funcionarios que se relacionan con los procesos del Departamento de Compras del Instituto de Seguro Social, en el nace la información en la que se estructura la investigación.

En la primera etapa de la investigación se desarrollará una observación directa “permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado.”⁵², con el fin de obtener información confiable y lograr una interrelación con las condiciones de trabajo con el fin de determinar el ciclo del trabajo.

En la siguiente etapa se aplicará una entrevista “es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información.”⁵³, individual a los funcionarios del Departamento de Compras, lo cual permitirá recolectar información confiable de los procesos que se realizan en dicho departamento.

1.8.6 Fuentes secundarias

La información se obtuvo por medio de trabajos de grado de estudiantes de la Universidad de La Salle de elaboración de Manuales de Procesos en el Instituto de Seguro Social, por medio de un marco legal ya establecido por el Ministerio de la Protección Social, el Congreso de la República de Colombia, información de entidades encargadas de vigilar y controlar los procesos como la Contraloría General de la República y libros relacionados con la elaboración de Manuales de

⁵² BERNAL T., César Augusto. p. 173.

⁵³ *Ibíd.* p 173.

Procedimientos y metodologías de la biblioteca Luís Ángel Arango, biblioteca Universidad de La Salle y el Centro de documentación del Instituto de Seguros Sociales, páginas de Internet, periódicos y revistas.

CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO SELECTIVO DEL DEPARTAMENTO NACIONAL DE COMPRAS Y DE LA GERENCIA NACIONAL DE BIENES Y SERVICIOS DEL ISS.

En este capítulo se realizó el diseño y levantamiento del Manual de Procedimientos para el Departamento Nacional de Compras del I.S.S.; se estableció una primera fase o actividad que estructura los dos instrumentos base para recopilar la información; luego de una observación preliminar aplicada al área y con asesoría directa del jefe de la dependencia, se diseñaron y estructuraron los formatos finales a aplicar para la recolección de información dando como resultado un cuestionario y un formato para entrevista semiestructurada, permitiendo obtener información necesaria de las funciones de cada uno de ellos al igual que la labor general del Departamento.

Para iniciar se debe identificar la ubicación del Departamento dentro de la estructura del Instituto de Seguro Social, quien depende directamente de la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios y esta su vez de la Vicepresidencia Administrativa.

El Departamento de Compras está integrado por la jefatura y cinco profesionales de apoyo en donde se concentra todo el macroproceso de compras, que va desde la recolección de las necesidades de cada una de las áreas que conforma el Instituto de Seguro Social hasta la consolidación de la información para La Cuenta Fiscal que es presentada a La Contraloría General de la República.

Cabe resaltar que el Departamento contaba con un Manual de Procedimientos cuya última actualización fue realizada en el año 1998, teniendo en cuenta que las entidades del sector Público se rigen por la legislación emitida por los diferentes entes competentes, ya había transcurrido un lapso de tiempo considerable lo cual nos lleva a concluir que dicho Manual se encontraba bastante desactualizado, sumado el cambio en la legislación.

Una vez realizado el estudio al Departamento teniendo claro su función, responsabilidades, composición y ubicación al interior de la Institución se puede iniciar la labor de actualización de cada uno de los procesos que se adelantan.

CAPITULO 3

PROCEDIMIENTOS ADELANTADOS POR EL DEPARTAMENTO NACIONAL DE COMPRAS DEL INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES.

Teniendo como guía de referencia el Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras del ISS, cuya última actualización correspondía al año 1998, se procedió a establecer cada uno de los procesos adelantados por el Departamento de Compras, en un trabajo mancomunado con cada uno de los integrantes del Departamento y gracias a ellos fue posible concluir rápidamente que era necesario darle otro enfoque al Manual ya que como se había comentado el documento anterior era muy obsoleto, ya que los procesos y procedimientos allí descritos no concordaban con la realidad actual de las actividades desarrolladas y por normatividad relacionada con la función de compras posteriores a 1998, como la resolución orgánica 5544 de 2003 emitida por La Contraloría General de la Republica, que directamente regula la presentación de informes. Además, después de varias reuniones con cada uno de los funcionarios del área y con la información recolectada ya fuera suministrada por las personas que intervienen en algún proceso o por el material bibliográfico obtenido, se logró identificar procesos claramente definidos que se adaptaban a la realidad de la labor realizada por el Departamento.

Es importante hacer un pequeño paralelo comparativo donde se muestre como cambió la estructura de los procesos con la actualización realizada de nuestra parte a comparación del manual anterior, que manejaba los siguientes procesos: **PLANEACIÓN. PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL.** Después de argumentarle a la Jefatura del Departamento las razones por las cuales en la actualización que estaba atravesando el Manual del Departamento era necesario

definir nuevamente los procesos, interiorizando realmente las actividades realizadas por el área.

De esta manera fue posible identificar los tres procesos que realmente se desarrollan en el Departamento Nacional de Compras, que en comparación con el anterior no incluía algunos aspectos legales, como es el caso de la Resolución Orgánica que en su orden son: **FORMULACIÓN DEL PLAN DE COMPRAS**, comprende desde la recepción de las necesidades del siguiente período por cada una de la seccionales y vicepresidencias hasta la aprobación del Plan de Compras por las partes competentes y su respectiva publicación; este proceso está regulado en la parte por la Ley 80 de 1993 del Senado de la República e internamente aplica la Circular de Presidencia del ISS 656 de 2006; **EJECUCION DEL PLAN DE COMPRAS**, indica todo el procedimiento que se efectúa para realizar ya sea la compra de un bien o un servicio, este proceso está regulado también por la Ley 80 de 1993 del Senado de la República y por último **INFORME DE EJECUCION DEL PLAN DE COMPRAS PARA LA CUENTA FISCAL LA CONSOLIDACIÓN DE LOS FORMATOS 2, 2A, 5 Y 5B**, regulado por la Resolución Orgánica 5544 de la Contraloría General de la República; como en esta parte el Departamento no desarrolla en su totalidad el informe que se le presenta a la Contraloría General de la República, fue necesario plasmar y dejar claro qué interviene en este proceso ya que es otra área quien consolida la información total y la remite.

CAPITULO 4

LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Este capítulo se refiere al levantamiento y estandarización de los procesos tanto normativo vigente del Departamento Nacional de Compras que conlleve a la recolección de información y entrega de datos de la cuenta fiscal consolidación de formatos 2, 2a, 5 y 5b, como lo inherente a la formulación del plan de compras y su respectiva ejecución en el ISS.

Como se planteó en el capítulo anterior acerca de los procesos identificados. En este capítulo se procedió a argumentar cada uno de éstos, es decir una vez planteado cada proceso se continuó describiendo las actividades que en estos procesos se realizaban.

Siempre desde el inicio de esta labor se propendió definir adecuadamente las actividades desarrolladas por el Departamento, así mismo sus procesos razón por la cual se buscó siempre plasmar una información objetiva sin caer en acciones innecesarias, ya que con esto se está seguro que lo planteado en el Manual corrobora el esfuerzo, la dedicación y el objetivismo con que se trabajó.

Para concluir en estos cuatro capítulos se puede argumentar que fue una ardua tarea llegar a recolectar la información necesaria de lo que actualmente es el Manual de Procedimientos del Departamento Nacional de Compras del ISS. Se tuvo la presencia de personal muy colaborador y con disposición para llevar a cabo este proceso, por ello fue posible conseguir la información para construir y completar el Manual en su totalidad. Cabe resaltar que entrar a plasmar en un documento labores con las cuales nunca se había tenido contacto alguno no es

algo sencillo, pero la constante colaboración y el deseo de generar un aporte a la Institución permitió llevar a cabo tan agradable objetivo.

De igual manera el estudio realizado reflejó la necesidad de rediseñar y presentar la propuesta del nuevo Manual de Compras lo cual se plantea en los siguientes capítulos: *Ver Anexo A.*

CAPITULO 5

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL NUEVO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO NACIONAL DE COMPRAS

Después de levantados los procesos con una nueva perspectiva, donde siempre se basó en definir adecuadamente cada proceso y reiterando un trabajo en equipo con cada uno de los funcionarios pertenecientes al Departamento de Compras, se llegó al resultado final de un nuevo Manual completamente actualizado que busca dar soporte de quienes en su momento lo requiera como guía de las actividades que allí se desarrollan además un documento práctico y entendible.

Documento que fue expuesto para su análisis, evaluación y consideración inicialmente a la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios y en segunda instancia a la Jefatura del Departamento de Compras, quienes aprobaron satisfactoriamente lo contenido en este trabajo desde el punto de las operaciones plasmadas y el desarrollo de éstas. Posteriormente es enviado a la Dirección de Planeación Corporativa quien emitió un concepto positivo frente a la estructura y diseño del mismo, también es importante resaltar que el área de Auditoría Interna emite un concepto del trabajo, en cuanto a la aprobación de las matrices y los posibles riesgos que se pueden presentar dentro del Departamento.

Así pues, se cumple con el objetivo y compromiso plasmado en el acta del convenio entre el Instituto de Seguro Social y La Universidad de la Salle, mas allá de fondo, la satisfacción de dejarle al Estado un aporte significativo para la nueva etapa en la que se está encaminando, dejando este manual como base o materia prima para el proyecto ERP que adelanta la Institución.

CAPITULO 6

VERIFICACIÓN DE LA COHERENCIA DE CARÁCTER INSTITUCIONAL, ENTRE EL NUEVO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y LOS ASPECTOS DE CARÁCTER NORMATIVO, QUE SE DAN EN EL MOMENTO DE SU APLICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN, INCLUSO DEL IMPACTO EN EL CONTROL DE LA AUDITORIA INTERNA DEL ISS.

De acuerdo con los objetivos del proyecto y basándose en la Guía Metodológica que brinda la Dirección de Planeación Corporativa las cuales son aplicadas con el fin de lograr la normalización de todos los procedimientos para que la calidad de sus servicios siga extendiéndose, para contribuir así en el proceso de mejoramiento.

Esto conlleva al incremento de los beneficios para la Gerencia Nacional de Bienes y Servicios del Instituto de Seguros Sociales ya que una vez documentados los procesos y procedimientos en el Departamento, se tendrá una mejor satisfacción de las necesidades.

Dentro del Programa de Mejoramiento de Procesos ejecutado por el Instituto de Seguros Sociales a través de la Dirección de Planeación Corporativa, elaborada en Enero de 2005 tiene en cuenta para llevar a cabo la actualización de los procesos:

El programa de Mejoramiento de procesos, el cual está orientado a desarrollar de manera interna un proceso de análisis, diagnóstico y mejoramiento de los procesos con base en el conocimiento de los funcionarios del ISS con el objeto de diseñar procesos mejorados.

Dentro de la planeación definida para la propuesta de diseño del manual de procedimientos del Departamento de Compras, se estableció la etapa de recolección de la información brindada por las fuentes primarias y secundarias ya mencionadas, durante la recolección de esta información se establecieron reuniones con los Directivos y Coordinadores del área de Compras del Instituto de Seguros Sociales, en las cuales se revisaba y evaluaba la información por parte del ISS. El cuestionario no se elaboraba con antelación, ya que la misma conversación daba los resultados esperados y siempre se tenía una guía (en este caso el Coordinador del Manual en el ISS).

Una vez culminada la actualización y levantamiento de los procesos, con la previa evaluación del Coordinador del Manual asignado por el ISS, el documento es despachado a la Jefatura Nacional de Compras donde es avalado por medio del oficio 15210 – 079 del 22 de Febrero de 2007 y remitido a la Dirección de Planeación Corporativa del Instituto de Seguros Sociales, que de acuerdo al Oficio 000073 de Febrero 26 de 2007 cumple con los requisitos de la Guía Metodológica para el Mejoramiento de procesos del ISS.

Es importante resaltar la intervención a que tiene lugar el Área de Auditoría Interna del Instituto de Seguros Sociales quienes evalúan según las necesidades exigidas los Flujogramas de Actividades, la descripción de Actividades y el Mapa de Riesgo de cada uno de los procesos identificados.

Respecto a su aplicación e implementación de acuerdo a la Guía Metodológica y su ámbito de aplicación, el Manual está dirigido a todas las dependencias del Instituto en todo el país, que desarrollen los procesos aquí presentados. La utilización y acatamiento de los lineamientos contemplados en el Manual es responsabilidad de todas las áreas y por tanto, se debe velar desde las instancias directivas como operativas, por la correcta y completa aplicación de los procedimientos y actividades que aquí se describen.⁵⁴

⁵⁴ Extracto de la guía metodológica para el mejoramiento de procesos 2005. Dirección de Planeación Corporativa.

CONCLUSIONES

Es una grata experiencia interiorizar en una Institución netamente del Estado pues allí se abre la mente a la responsabilidad que como ciudadanos se tiene con el Estado y el alcance que se puede llegar frente a los deberes y derechos.

El conocimiento general de toda la metodología para llevar a cabo el levantamiento de un manual es de gran importancia ya que ayudará a crear un manual completamente útil, adecuado y aplicable a las diferentes áreas que lo necesiten.

La importancia que refleja un Manual de Procedimientos es realmente muy alta y más aún cuando estos documentos son desarrollados objetivamente en un mundo tan dinámico y cambiante como lo es el actual.

Un manual de procedimientos puede llegar a ser una guía práctica para no caer en tareas o labores innecesarias.

Siempre se debe estar en plena disposición a la mejora continua para lograr siempre la satisfacción de las necesidades, en este caso puntual la de los clientes internos, mas aún cuando se trata de un Departamento como es el de Compras ya que en él cae la responsabilidad de abastecer y obtener el bienestar de cada uno de los funcionarios que desarrollan labores en esta Institución a nivel nacional; por esta razón un trabajo definido, ordenado, claro y conciso evita caer en la adquisición de bienes y/o servicios que realmente no contribuyen en nada y si por el contrario generan un gasto innecesario.

La aplicación adecuada del marco teórico, permitió actualizar los procedimientos adelantados por el Departamento Nacional de Compras del Instituto de Seguros Sociales, generando una herramienta que permitirá una mayor eficacia y eficiencia orientando y facilitando el desarrollo de los correspondientes métodos de evaluación del trabajo al interior de la Institución.

RECOMENDACIONES

Siempre utilizar como guía los Manuales de Procedimientos ya que ellos son fuente de información que permite la optimización de procesos y actividades que se desarrollan al interior del Departamento.

El caer en tareas o labores innecesarias, causa que un proceso se extienda más de lo que realmente es o que se realicen labores que al final no van a servir a la Institución o a cualquier organización.

Se recomienda que los directivos y demás funcionarios del Departamento Nacional de Compras del Instituto de Seguro Social, participen activa y continuamente en el perfeccionamiento y mejoramiento de esa herramienta.

Tener claro los procesos que se realizan, ya que innecesariamente se puede entrar a algunos de los cuales no aplican a los procedimientos que se realicen y que lo ejecuta otro departamento, esto ocasiona la ejecución de dobles tareas, sumando la pérdida del tiempo y esfuerzos.

Mantener los Manuales de Procedimientos actualizados acorde con las regulaciones activas, permitirá ahorrar tiempo y ser más eficientes en los procesos.

Acatar siempre toda la legislación y manteniéndose al tanto de la normatividad que a diario se actualiza, ya que esto llevará a cometer el mínimo de falencias y una mayor eficacia.

Conocer los Manuales de otras dependencias o por lo menos los que tienen mayor relación con los procesos, esto permitirá lo planteado en puntos anteriores y no caer en tareas que alguien más ejecuta, además como Institución cada una de las áreas están entrelazadas por lo que permite tener un conocimiento general de la organización.

BIBLIOGRAFIA

ALJIAN W., George. Manual de Compras. Editorial Diana. México. 1980. (37) (38)

BELTRÁN, Jesús. Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. Colombia. 2003. (41)

BERNAL T., César Augusto. Metodología de la Investigación para administración y economía. Editorial Prentice Hall. Colombia. 2000. (49) (52)

BERTALANFFY, Von L. General Systems Theory: foundations, development, applications. Editorial. George Brazillier. New York. 1968. (25)

DURAN, Jeison y **ORTIZ**, Francisco. Diseño y levantamiento del Manual de procedimientos de la Gerencia Nacional de Informática del Instituto de Seguros Sociales. Universidad de La Salle. Bogotá. 2006. (45)

EVANS, Lindsay. Administración y Control de la Calidad. Editorial. Parainnfo. España. 1999. (29) (30)

FRANKLIN F., Enrique Benjamín. Organización de empresas. Editorial McGraw - Hill, segunda edición, México, 2004. (21) (26)

FRANKLIN, Benjamín y **GOMEZ CEJA**, Guillermo. Organización y métodos. Primera edición. Editorial McGraw – Hill. México. 2002. (17)

GOMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Editorial McGraw-Hill, octava edición, México, 1994. (12) (20)

GOMEZ CEJA, Guillermo. Sistemas Administrativos, análisis y diseños. Editorial McGraw-Hill. Primera edición. México. 1998. (3) (7) (11) (18) (19)

GOMEZ RONDON, Francisco. Sistemas y Procedimientos Administrativos, Editorial McGraw – Hill. México. 1995.

INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES. Evolución histórica del Seguro Social. Bogotá. Septiembre 26 de 1.989. 111p. (48)

INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES. Dirección de Planeación Corporativa. Guía Mejoramiento de Procesos. 2005. (13) (14) (22) (54)

INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES. Gerencia Nacional de Bienes y Servicios. Planeación Corporativa. Bogotá. (2)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogotá, D.C.; ICONTEC, 2005 NTC 1486.

JAMES, Paúl. Gestión de la Calidad Total: un texto introductorio. Editorial Prentice Hall. España. 1997. (27)

LINARES VÉLEZ, Guillermo y **PERDOMO MEDINA**, Manuel. Cómo hacer procedimientos. Ediciones Filigrana. Bogotá. 2002. (4)

MARTINEZ BERMÚDEZ, Rigoberto. Enfoque dinámico para agilizar y mejorar la calidad de la atención en las empresas públicas y privadas. Editorial. Donardi. Bogotá. 1991. (5) (8)

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2da Edición, Editorial. McGraw – Hill, Santafé de Bogotá. 1999. (50) (51)

PIATTINI, Mario, Et al. Análisis y diseño detallado de aplicaciones informáticas de gestión. Editorial. Alfaomega. México. 2000. (24)

PLANEACIÓN CORPORATIVA INSTITUTO DE SEGURO SOCIAL. Guía para el Mejoramiento de Procesos. Bogotá. 2005. (46) (53)

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, Editorial Ecafsa – Thomson Learning. México. 2002. (1) (15) (16)

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, teoría, metodología, alineamiento e índices de gestión. Editorial. 3R Editores. Colombia. 2003. (29) (40) (42) (43) (44)

ZORRILLA ARENA, Santiago. Diccionario de Economía, Editores Limusa, Segunda Edición. México.